

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2020, nr 5 (87)



Łuźniak-Piecha, M. i 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. <https://doi.org/10.15219/em87.1493>



Magdalena
Łuźniak-
-Piecha



Joanna
Bobrowska

Efektywne zarządzanie innowacyjnością pracowników w czasach COVID-19, czyli jak w kryzysie wzmocnić potencjał innowacyjny członków organizacji

Effective management of employee innovation in the Covid-19 era, i.e. how to strengthen the innovation potential of members of the organization during a crisis

Abstract

Employee involvement in innovation processes is seen as an increasingly important factor for gaining the competitive advantage by companies, as the pace of market change and the difficulty in foreseeing it grows, however the creation and support of innovation is an extremely difficult task in the context of managing a team of creative individuals who all act independently and think critically. The authors review the theoretical literature and current results of empirical research, referring to issues related to individual and organizational conditions of innovativeness of the organization's employees, they also point to factors influencing the effectiveness of using the creative potential of employees. The pandemic situation is a strong incentive to introduce a number of changes in organizations, including rethinking the ways of work management, human resources management methods and innovation process management. Using the innovative potential of employees is now an opportunity for many organizations to survive. On the other hand, the current dynamic changes in the work environment, mainly related to the spread of remote work and digital technologies, may hinder the creativity of employees. The literature review on employee innovation, especially in the context of a pandemic, is the starting point for our own research on the determinants of employee innovation and the course of innovation processes in organizations. The research results will be the subject of further studies.

Keywords: employee innovation, innovation culture, innovation, competitive advantage, creative potential of employees

Wprowadzenie

Niniejsza analiza „state of the art” jest przeglądem literatury oraz wyników aktualnych badań empirycznych prowadzonych zarówno w projektach światowych, jak i opisujących specyfikę polską. Rozważania zawarte w opracowaniu dotyczą uwarunkowań i korzyści płynących z efektywnego zarządzania potencjałem innowacyjnym pracowników. Tekst jest próbą systematyzacji wiedzy i kluczowych koncepcji w badanym obszarze, jak i identyfikacji luki badawczej, szczególnie w kontekście gwałtownych zmian organizacji i warunków pracy wywołanych pandemią COVID-19. Celem opracowania jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) Jaki jest obecny stan wiedzy na temat indywidualnych i organizacyjnych uwarunkowań innowacyjności pracowniczej, ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu polskiego (kluczowe koncepcje teoretyczne i wyniki badań)?

- 2) Jakie wnioski dla procesu badawczego, dotyczącego korzystania z twórczego potencjału pracowników w kontekście pandemii COVID-19, wynikają z przeprowadzonego przeglądu literatury?

Niniejsza analiza zawiera także rekomendacje dotyczące zwiększenia wykorzystania światowych osiągnięć w dziedzinie zarządzania innowacyjnością pracowniczą w kontekście polskich przedsiębiorstw.

Kluczowe koncepcje teoretyczne

Aby objąć szersze spektrum analiz, autorki niniejszego opracowania sięgnęły do badań nad trzema różnymi, ale blisko spokrewnionymi konceptami teoretycznymi, którymi są: kreatywność, twórcze rozwiązywanie problemów oraz innowacyjność (Łuźniak-Piecha i Stawiarska-Lietzau, 2018).

Kreatywność to zdolność do generowania pomysłów i rozwiązań, które są zarówno nowatorskie, jak i użyteczne w ocenie autora pomysłu oraz osób zainteresowanych – a zatem nie wystarczy tutaj podejście nietypowe, ważne jest także wypracowanie rozwiązania ocenianego jako sensowne, przydatne, faktycznie wnoszące istotny wkład w polepszenie sytuacji (Csikszentmihalyi, 1999). Twórcze podejście do problemów polega na efektywnym zastosowaniu innej niż typowa, a jednocześnie konstruktywnej perspektywy patrzenia na problem (Amabile, 1988). Innowacyjność z kolei odnosi się do skutecznego implementowania kreatywnych pomysłów wygenerowanych przez osoby o twórczym podejściu w praktyce organizacyjnej (Amabile, 1988).

Zdolność do skutecznego implementowania pomysłów i rozwiązań, które są zarówno nowatorskie, jak i użyteczne w praktyce organizacyjnej (Amabile, 1988; Csikszentmihalyi, 1999) jest podstawą rozwoju technologicznego i organizacyjnego. Wyprzedzanie konkurencji pod względem technologicznym i organizacyjnym stanowi natomiast o przewadze konkurencyjnej przekładającej się na kryteria merkantylne. Twórczość organizacyjna jest kluczowym czynnikiem wpływającym na rentowność i rozwój przedsiębiorstwa (Bratnicka-Myśliwiec, 2019), zaś zdolność do generowania i implementowania nowatorskich rozwiązań pozytywnie oddziałuje na możliwości jego przetrwania (Bratnicka-Myśliwiec, 2019 za Augsdorfer, Bessant i Mösllein, 2012 oraz za Vaccaro, Jansen, van den Bosch i Volberda, 2012).

Innowacje pracownicze – moda w zarządzaniu czy istotny element kultury organizacyjnej?

Analizując problematykę innowacji pracowniczych, warto mieć na uwadze przede wszystkim liczne korzyści, które się z nimi wiążą, zarówno dla osób zatrudnionych, jak i organizacji jako całości. W szczególności w obliczu pandemii COVID-19 możliwość czerpania z potencjału innowacyjnego pracowników

stała się istotnym elementem zarządzania sytuacją kryzysową. Badania prowadzone w czasach pandemii przez McKinsey&Company wskazują na to, że firmy stosujące zwinne metodyki organizacji pracy, których filarem są samodzielne zespoły reagujące szybko na zmiany w otoczeniu oraz oczekiwania odbiorców, radzą sobie z aktualnym kryzysem lepiej od tradycyjnych organizacji (McKinsey&Company, 2020a). Jednocześnie z badań McKinsey&Company wynika, że nastawienie na innowacje jest szczególnie istotne w czasach kryzysu, ponieważ umożliwia ono firmom znaczące wzmocnienie ich pozycji konkurencyjnej także w długim terminie, gdy następuje poprawa koniunktury (McKinsey&Company, 2020b). W sytuacji, w której nagle pracownicy wielu firm zostali postawieni przed nietypowymi wyzwaniami, ich środowisko i metody pracy uległy diametralnym przeobrażeniom i pojawiła się konieczność wprowadzenia wielu nowych rozwiązań – umiejętność korzystania z twórczego potencjału zatrudnionych okazała się podstawą rozwoju, a nawet warunkiem przetrwania wielu organizacji.

Chociaż kryzys wywołany pandemią stanowił dla wielu firm silny bodziec do szybkiego wprowadzenia nowych rozwiązań, szczególnie w zakresie organizacji pracy i korzystania z technologii cyfrowych, zmiany warunków pracy spowodowane m.in. pracą zdalną i korzystaniem z technologii porozumiewania się na odległość mogą w dłuższym okresie w negatywny sposób wpływać na kreatywność pracowników (Kniffin i in., 2020; Morrison-Smith i Ruiz, 2020). Wynika to przede wszystkim z barier dla częstych nieformalnych spotkań twarzą w twarz, dających możliwość wymiany myśli i emocji oraz budujących atmosferę współpracy i zaufania, która sprzyja innowacyjności. Powyższą tezę potwierdzają na polskim gruncie wyniki badań prof. Krzysztofa Obłója i zespołu, przeprowadzonych wśród menedżerów i przedsiębiorców wywodzących się spośród absolwentów programów Executive MBA organizowanych przez Akademię Leona Koźmińskiego. Wielu respondentów powyższego badania ankietowego wyraziło obawę, że w dłuższym okresie praca zdalna będzie prowadzić do erozji więzi wewnątrzorganizacyjnych, spadku kreatywności i innowacyjności, osłabienia motywacji oraz ograniczenia możliwości uczenia się (Obłój i in., 2020).

Ekstremalna sytuacja związana ze światową pandemią unaoczniała organizacjom wagę wspierania innowacyjności pracowniczej, badania na ten temat prowadzono jednak już znacznie wcześniej. Stawiarska-Lietzau i Łuźniak-Piecha (2018) w projekcie badawczym dotyczącym korzystania z twórczego potencjału pracowników poszukiwały odpowiedzi na pytania, czy firmy zatrudniające „kreatywnych pracowników dla rozwoju organizacji” wiedzą, jak wspierać twórczy potencjał osób zrekrutowanych w ramach takich naborów i czy kreatywne jednostki mogą potem odnieść korzyści z tego, że czerpią ze swojego własnego potencjału, innowacyjnie podchodząc do polityki korporacyjnej. W przywołanych tu badaniach wykazano, że wspieranie innowacyjności pracowniczej owocuje zwiększeniem satysfakcji z pra-

cy, za czym idzie podniesienie jakości i efektywności wykonywania zadań (zob. też Forgeard i Kaufman, 2016). Efektywność oznacza nie tylko szybszą pracę o wysokiej jakości, ale także wytwarzanie się więzi, relacji pomiędzy pracownikami, którzy potrafią się wspomagać i dzięki temu osiągać lepsze wyniki. Wzajemne wsparcie pozwala także na stymulowanie się nawzajem do rozwoju i na poszukiwanie skuteczniejszych rozwiązań. Taki sposób współpracy znalazł swoje odzwierciedlenie w skutecznych strategiach zarządzania sytuacją kryzysową wywołaną przez pandemię. Zespoły tak funkcjonujące lepiej poradziły sobie z niepewnością i z koniecznością zmiany wielu procedur organizacyjnych w krótkim czasie. Z prowadzonych obecnie przez jedną z autorek niniejszego opracowania badań na temat innowacyjności w firmach w Polsce w czasach pandemii wyłania się wniosek, że organizacje otwarte na pomysły pracowników lepiej radzą sobie z sytuacją kryzysową w subiektywnym odczuciu osób w nich zatrudnionych, w szczególności w zakresie wypracowywania twórczych rozwiązań dla nowych problemów/wyzwań oraz podtrzymywania motywacji do pracy w warunkach izolacji i/lub większego zagrożenia (Bobrowska, 2020).

Drugi rodzaj korzyści dostrzeganych przez zatrudnionych dotyczy ich zdrowia i dobrostanu (Forgeard i Kaufman, 2016; Łuźniak-Piecha i Lenton, 2016). Innowacyjne metody wspierania pracowników budują wspierające środowisko pracy, co z kolei wpływa na budowanie kultury twórczego rozwiązywania sporów i sytuacji trudnych, zaufanie wzajemne i do organizacji, a to wszystko chroni zarówno zdrowie fizyczne, jak i dobrostan psychologiczny zatrudnionych (Stawiarska-Lietzau i Łuźniak-Piecha, 2014, 2017). Innowacyjne, wspierające środowisko pracy jest ponadto istotnym czynnikiem redukcji stresu (Shortell i in., 1994), zwiększając satysfakcję z pracy, a także ograniczając rotacje na stanowiskach (Borrill i in., 2001).

Trzecia grupa korzyści wynika z zagadnień opisywanych powyżej. Wiąże się ona z poprawą jakości komunikacji i pracy zespołowej oraz z rozwojem kompetencji społecznych i interpersonalnych członków organizacji (Forgeard i Kaufman, 2016; Stawiarska-Lietzau i Łuźniak-Piecha, 2017). Twórcza współpraca oznacza również nabywanie umiejętności otwierania się na nowe, zaskakujące pomysły, rozwiązania formułowane przez współpracowników. Pozwala to także na proponowanie nietypowych, ale korzystnych dla organizacji rozwiązań w przypadku problemów wynikających choćby z niespodziewanych i nagłych zmian w jej otoczeniu. Zmian na poziomie lokalnym, ale też globalnym, choćby związanych ze światowym kryzysem zdrowotnym i gospodarczym. Kryzys spowodowany pandemią wyzwolił w wielu organizacjach inicjatywy pracowników dotyczące usprawnień lub nowych rozwiązań w różnych obszarach działalności. Wyniki prowadzonych obecnie badań własnych na temat innowacji w miejscu pracy w czasach pandemii (Bobrowska, 2020) wskazują na to, że zaproponowane przez zatrudnionych zmiany dotyczyły głównie zapewnienia bezpiecznego miejsca pracy, organizacji pracy

zdalnej i kształcenia zdalnego, uelastycznienia czasu pracy oraz usprawnienia procesów i/lub procedur. Oddolne inicjatywy odnosiły się także do pomysłów na automatyzację produkcji, uproszczenie logistyki dostaw, rozwiązań w zakresie e-commerce, poprawy płynności finansowej firmy, czy też organizacji pomocy dla potrzebujących. Przykładem tego ostatniego było zaangażowanie się informatyków jednej z korporacji z branży FMCG działającej w Polsce w produkcję przyłbic ochronnych dla szpitali na drukarkach 3D (Bobrowska, 2020).

Kolejny rodzaj korzyści wiąże się z zapewnieniem pracownikom przestrzeni do samorealizacji i poczucia osobistego sukcesu (Forgeard i Kaufman 2016; Łuźniak-Piecha i Lenton, 2016; Stawiarska-Lietzau i Łuźniak-Piecha, 2017). Strategie przyciągania i zatrzymywania w organizacji najlepszych fachowców, talentów, ekspertów w danej dziedzinie od dawna już opierają się raczej na czynnikach związanych z budowaniem poczucia satysfakcji osobistej, możliwości „podpisania się” pod samodzielnie wykreowanymi projektami, innowacyjnymi rozwiązaniami w znacznie większym stopniu niż na prostych czynnikach merkantylnych (Łuźniak-Piecha i Stawiarska-Lietzau, 2018, s. 86).

Innowacyjność a konkurencyjność, czyli jak innowacyjność pracowników wzmacnia pozycję rynkową firmy

Korzystanie z twórczego potencjału pracowników przynosi firmom korzyści w postaci wzrostu konkurencyjności, elastyczności oraz odporności na sytuacje kryzysowe. Wyniki przekrojowych badań prowadzonych wśród firm operujących w Stanach Zjednoczonych wskazują na to, że „przedsiębiorstwa inwestujące w innowacyjne metody organizacji pracy i zarządzania zasobami ludzkimi odnotowują wzrost wskaźników wydajności na poziomie 15–30%” (Appelbaum i in., 2011, s. 1). Zależność pomiędzy partycypacyjnymi metodami organizacji pracy a efektywnością działania przedsiębiorstw potwierdzają także badania europejskie (Brödner i Latniak, 2003).

Przegląd dobrych praktyk w zakresie systemów innowacji pracowniczych w organizacjach w Polsce przygotowany przez PriceWaterhouseCoopers (PwC) we współpracy z Koalicją na rzecz Polskich Innowacji pokazuje również szereg korzyści dostrzeganych przez polskie przedsiębiorstwa w kontekście rozwoju innowacji pracowniczych (PwC i Koalicja na rzecz Polskich Innowacji, 2018, s. 9). Są to:

- rozwój nowych modeli biznesowych,
- wzrost rentowności,
- zwiększenie jakości produktów i usług,
- zwiększenie elastyczności biznesowej przedsiębiorstwa,
- zwiększenie retencji pracowników,
- większy dostęp do puli talentów dzięki postrzeganiu firmy jako innowacyjnej (element kształtowania wizerunku pracodawcy) (por. Łuźniak-Piecha i Stawiarska-Lietzau, 2015b).

Sytuacje kryzysowe (jak na przykład obecny kryzys światowy spowodowany pandemią COVID-19) stanowią bodziec dla zarządzających organizacjami do większego korzystania z innowacyjności pracowniczej. Część firm prywatnych i państwowych w Polsce (w szczególności tych, które już przed pandemią były w jakimś zakresie otwarte na pomysły i inicjatywy pracowników) zwiększyło, w subiektywnej ocenie osób w nich zatrudnionych, poziom otwarcia na oddolne propozycje zmian (Bobrowska, 2020).

Uwarunkowania innowacyjności pracowniczej – perspektywa indywidualna

Badacze spierają się, czy cechy związane z innowacyjnością właściwe są jedynie osobom wyjątkowym i wybitnym, czy też charakteryzują, choć w różnym stopniu, każdego (por. Łuźniak-Piecha i Stawiarska-Lietzau, 2018; Nęcka, 2001; Strelau, 2015). Amabile i Sensabaugh (1992) proponują rozstrzygnięcie tego sporu poprzez rozróżnienie twórczości „przyziemnej” i „wysokiej”. Istotą twórczości „wysokiej” jest tworzenie odkryć, dzieł, które oddziałują na życie całych społeczeństw na przestrzeni historii, natomiast twórczość „przyziemna” dotyczy wprowadzania innowacji na poziomie indywidualnym lub lokalnym. Jak wskazują badacze, „przyziemna” innowacyjność, choć nie jest tak spektakularna jak kreacja „wysoka”, jest równie ważna dla naszego przystosowania: „innowacyjność przyziemna to prawdziwy koń roboczy, który odpowiada za większość ludzkich osiągnięć i sprawia, że twórczość wyjątkowa jest w ogóle możliwa” (Nęcka, 2001, s. 21). Ten punkt widzenia dominuje we współczesnych badaniach nad twórczością i przyjmuje się, że kreatywność jest cechą ciągłą, występującą u ludzi z różnym nasileniem, od minimalnego do bardzo dużego, charakteryzującą wybitnych twórców (Łuźniak-Piecha i Stawiarska-Lietzau, 2018).

Jeśli tak, rodzi się pytanie, jak w procesie rekrutacji „wyłowić” pracowników obdarzonych cechami pozwalającymi im na wprowadzanie innowacji w miejscu pracy. Badania z zakresu psychologii różnic indywidualnych wskazują na istnienie pewnej kombinacji cech, które ujmowane łącznie charakteryzują osoby zdolne do działania innowacyjnego. Obejmują one potencjał kognitywny (sposób przetwarzania informacji), osobowościowy (cechy i zdolności) i motywację (por. Amabile, 1997; Łuźniak-Piecha i Stawiarska-Lietzau, 2018; Nęcka, 2001; Strelau, 2015).

Potencjał kognitywny oznacza między innymi zdolność myślenia dywergencyjnego, czyli umiejętność generowania wielu możliwych rozwiązań, plastyczność, płynność i oryginalność myślenia, stosunkowo wysoki poziom inteligencji (choć inteligencja sama w sobie nie świadczy o byciu jednostką twórczą) czy specyficzny styl poznawczy, cechujący się między innymi refleksyjnością i niezależnością od wpływów otoczenia (por. Amabile, 1997; Nęcka, 2001; Łuźniak-Piecha i Stawiarska-Lietzau, 2018; Strelau, 2015). Istotne znaczenie dla kreatywności ma także wiedza,

która jest warunkiem koniecznym do bycia twórczym w danym obszarze aktywności (por. Nęcka, 2001; Sternberg i Lubart, 1991; Strelau, 2015).

Cechy osobowości odpowiedzialne za zdolność do działania innowacyjnego można sprowadzić do trzech grup: cech związanych z otwartością, niezależnością oraz wytrwałością (Nęcka, 2001, por. Strelau, 2015). Otwartość wiąże się z łatwością asymilowania nowych informacji, niezależnie od tego czy są one aktualnie przydatne, wiarygodne lub niesprzeczne z już posiadanymi informacjami, skłonnością do interesowania się bardzo różnorodnymi zagadnieniami wykraczającymi na przykład poza daną dziedzinę zawodową, potrzebą nowości powiązaną z podwyższonym zapotrzebowaniem na stymulację i niezwykle doznania oraz tolerancją wobec treści dwuznacznych i słabo zdefiniowanych (Nęcka, 2001, s. 132–133). Niezależność jednostek kreatywnych wiąże się przede wszystkim z nonkonformizmem, czyli małą podatnością na wpływ społeczny, kierowaniem się raczej własnymi zasadami i samodzielnie ustalonymi celami niż standardami i celami narzuconymi przez inne osoby, skłonnością do kwestionowania i odrzucania autorytetów oraz niekonwencjonalnymi poglądami i odwagą bronięcia własnych przekonań (Nęcka, 2001, s. 134–135). Z kolei wytrwałość przejawia się w zdolności do długotrwałej, wyężonej pracy i odraczania gratyfikacji, chęci przezwyciężania przeszkód i odporności na frustrację (Nęcka, 2001, s. 137–138).

Mamy zatem do czynienia z grupą pracowników, którzy cechują się zaawansowaną wiedzą, znajomością danego obszaru, a także silną wewnętrzną motywacją, chęcią nabywania nowych umiejętności i rozwijania kompetencji. Pamiętajmy jednak, że równocześnie będą to ludzie niezależni od aprobaty ze strony otoczenia społecznego, mający własną opinię – w dodatku opartą o wiedzę, często na poziomie eksperckim i niebojący się podążać za własnym systemem przekonań czy wartości, uważający intensywne twórcze spory za rzecz bardzo pożądaną, wręcz chętnie eksperymentujący z nowymi, nietypowymi rozwiązaniami (Łuźniak-Piecha i Stawiarska-Lietzau, 2018, s. 83–84). Innymi słowy będą to osoby, które nie dopasują się do każdego środowiska pracy, zwłaszcza do środowiska, które – jak pisali Forgeard i Kaufman (2016) – nie pozwoli „zakwitnąć” ich innowacyjności.

Organizacyjne uwarunkowania innowacyjności pracowników

Współczesne 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 stłumione (Anderson i in., 2014, s. 1309). Potencjalnie więc każdy zatrudniony może się zaangażować w innowację, jeśli wzmocni się jego kompetencje w tym zakresie i zapewni odpowiednie środowisko pracy.

Efektywne zarządzanie innowacyjnością pracowniczą...

Do głównych czynników środowiska pracy wspierających kreatywność należą (Amabile, 1988, s. 147):

- swoboda decydowania o wyborze zadań oraz sposobach ich realizacji;
- kompetencje zarządcze przełożonych, w tym rozwinięte zdolności w zakresie komunikacji i dopasowywania zadań oraz wsparcia do umiejętności i zainteresowań pracowników;
- dostęp do potrzebnych zasobów, w tym infrastruktury, informacji, ludzi i funduszy;
- wsparcie/zachęta przełożonych do zgłaszania nowych pomysłów;
- różne strukturalne i kulturowe charakterystyki organizacji: istnienie mechanizmów umożliwiających analizę nowych pomysłów, klimat organizacyjny charakteryzujący się współpracą pomiędzy różnymi działami i poziomami organizacji, kultura, w której innowacja jest ceniona i istnieje przyzwolenie na błędy konieczne na drodze do jej stworzenia;
- zauważanie i docenianie autorów kreatywnych rozwiązań;
- zapewnienie wystarczającego czasu na wypracowanie twórczych rozwiązań;
- subiektywne wyzwanie wynikające z samej natury problemu lub jego istotnej wagi dla organizacji;
- poczucie presji/wagi wynikające z chęci znalezienia rozwiązania przed innymi lub osiągnięcia ważnego celu.

W literaturze dotyczącej uwarunkowań dla innowacji w miejscu pracy przede wszystkim zwraca się uwagę na potrzebę zapewnienia kompleksowości i spójności przyjętych rozwiązań (PwC, 2017a, s. 20;

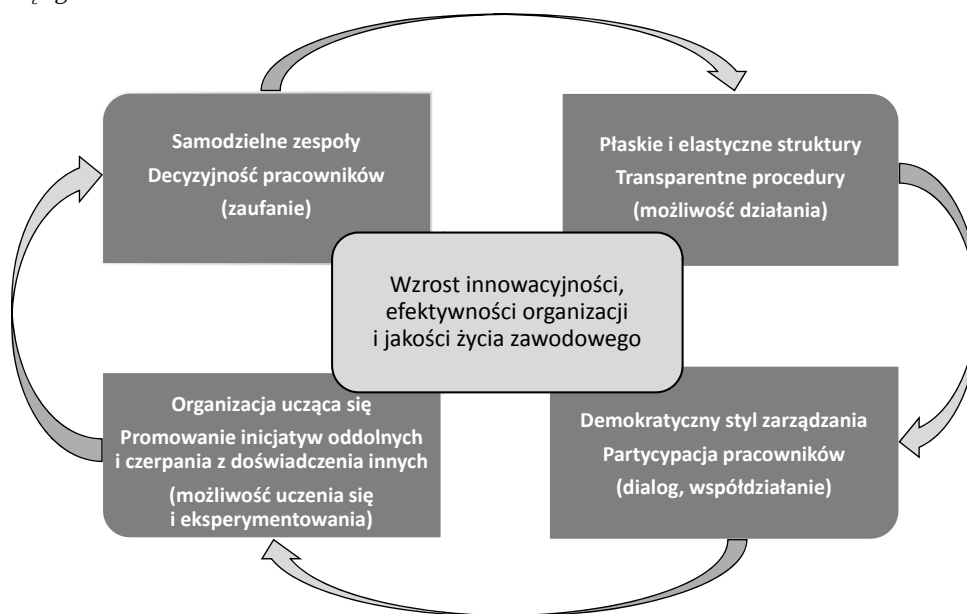
Totterdill, 2015, s. 62). Małą szansę na powodzenie mają pojedyncze inicjatywy słabo osadzone w kulturze, strategii i strukturach danej organizacji. Znacznie skuteczniejsze jest podejmowanie działań innowacyjnych zgodnych z planami rozwoju organizacji, wspieranych ogólnie i oddolnie. Na powyższym założeniu zbudowana została w ramach Europejskiej Sieci Innowacji w Miejscu Pracy (European Workplace Innovation Network, EUWIN, b.d.) koncepcja Piątego Elementu (Totterdill, 2015) charakteryzująca cztery elementy proinnowacyjnej kultury i strategii organizacyjnej oraz dodająca opis opartego na owych czterech elementach tzw. Piątego Elementu – jakim jest faktyczny i obserwowalny wzrost innowacyjności w organizacji. Koncepcja powstała na podstawie metaanalizy szeregu raportów badawczych, artykułów naukowych i studiów przypadku, jak również relacji praktyków zajmujących się wspieraniem innowacji w miejscu pracy.

Tworzenie i wspieranie samodzielnych zespołów na bieżąco rozwiązujących napotkane problemy stanowi jedną z podstawowych metod wzmacniających potencjał pracowników i zapewniających im możliwość działania innowacyjnego. Samodzielne zespoły są bardziej wydajne zarówno w biurach, jak i w fabrykach, oferują wyższy standard obsługi klienta, a nawet okazują się bardziej efektywne w ratowaniu życia pacjenta w szpitalach (Totterdill, 2015, s. 66).

Czynnikiem pozytywnie wpływającym na innowacyjność pracowników okazała się spłaszczona i elastyczna struktura organizacyjna (Totterdill, 2015, s. 66). W takiej strukturze istnieje możliwość tworzenia interdyscyplinarnych zespołów, czasem nawet powoływanych *ad hoc* w celu rozwiązania istotnych

Rysunek 1

Koncepcja Piątego Elementu



Źródło: opracowanie własne na podstawie „Closing the gap: the Fifth Element and workplace innovation”, P. Totterdill, 2015, *European Journal of Workplace Innovation*, 1(1), s. 64 (<https://doi.org/10.46364/ejwi.v1i1.166>).

w danym momencie kwestii. Brak rozbudowanej hierarchii oznacza szybszy proces decyzyjny, skrócenie dystansu pomiędzy pracownikami i kadrą zarządzającą, ułatwienie delegowania i podejmowania decyzji oraz większą elastyczność działania (por. Mumford, 2006 za Strumińska-Kutra i Rok, 2016, s. 39).

Kolejny z elementów to demokratyczny styl zarządzania oparty na dwustronnej komunikacji z podwładnymi i wsłuchiwanie się w ich opinie oraz pozostawienie im wynikającej z zaufania sporej dawki swobody w realizacji celów. Demokratyczne zarządzanie to także angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji oraz przyzwolenie na popełnianie błędów na etapie generowania i testowania nowych pomysłów oraz na kwestionowanie przyjętych rozwiązań poparte analizą rozwiązań alternatywnych (Totterdill, 2015, s. 69).

Wreszcie tworzenie innowacji okazało się być zależne od budowania organizacji uczącej się – zapewnienia pracownikom i menedżerom możliwości zdobywania nowych kompetencji, wymiany opinii i wiedzy oraz czerpania z doświadczeń innych. Istotne jest także stworzenie systemów zachęt do zgłaszania i rozwijania innowacyjnych pomysłów przez osoby z różnych działów i szczebli hierarchii organizacji (Totterdill, 2015, s. 67–68).

Piąty Element to wynikający z czterech poprzednich wzrost innowacyjności połączony z wzrostem efektywności organizacji i jakości życia zawodowego. Każdy z omówionych powyżej elementów (samodzielne zespoły, spłaszczone i elastyczne struktury, partycypacyjne modele zarządzania i budowanie organizacji uczącej się) wzajemnie się wzmacniają i budują środowisko pracy wspierające twórczy potencjał pracowników.

Bariery w tworzeniu innowacyjnego środowiska pracy

Z analiz zaprezentowanych we wcześniejszych częściach opracowania wynika, iż współpraca z osobami i zespołami innowacyjnymi może być bardzo korzystna dla rozwoju organizacji, ale może też być bardzo trudna dla menedżerów nieprzekonanych do pozostawiania pracownikom swobody działania i trudno znoszących brak możliwości sprawowania drobiazgowej kontroli (por. Łuzniak-Piecha i Stawiarska-Lietzau, 2015a, 2015b; Stawiarska-Lietzau i Łuzniak-Piecha, 2017). Miron i in. (2004) wskazują w swoich badaniach na to, iż innowacyjnie działający pracownicy mogą być postrzegani jako mniej dbający o przestrzeganie reguł, mniej zdyscyplinowani. Zatem menedżerowie stają przed dylematem związanym z potrzebą budowania innowacyjności i samodzielności, a z drugiej strony z zarządzaniem zespołem myślącym twórczo i niekoniecznie działających karnie innowatorów. Mueller i in. (2011) wskazują, że środowisko organizacyjne może sprzyjać powstawaniu ukrytych uprzedzeń w stosunku do osób kreatywnych, postrzeganych jako trudni pracownicy, nieprzestrzegający utartych kodów kultury organizacyjnej,

chcący wiedzieć nie tylko „co” jest do zrobienia, ale też „dlaczego”, a potem proponujący alternatywne, lepsze ich zdaniem rozwiązania. Pracownicy innowacyjni postrzegani są również jako osoby zainteresowane raczej własnym rozwojem niż skupione na interesie organizacji. Do tego wykazują tendencje do angażowania się w spory, które z ich punktu widzenia są twórczą dyskusją, ale z punktu widzenia niektórych menedżerów jest to odejście od zasady: „bez dyskusji”. Na opiswany tu swoisty paradoks zwracają uwagę Łuzniak-Piecha i Stawiarska-Lietzau (2018), wskazując, że mimo tego, iż innowacyjność jest powszechnie poszukiwaną cechą pracowników, wiele firm w rzeczywistości nie potrafi korzystać z innowacyjnego potencjału osób postrzeganych jako nonkonformiści, „zakłócający naradę” i niegodzący się z zasadą „ale wcześniej zawsze tak robiliśmy i było dobrze”.

Do istotnych barier w korzystaniu z twórczego potencjału pracowników należą uwarunkowania organizacyjne. Wyniki badania barier organizacyjnych dla innowacyjności polskich przedsiębiorstw zostały przedstawione m.in. w raporcie *Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju*, przygotowanym przez firmę PricewaterhouseCoopers (PwC, 2017a). Badania przeprowadzono w 2017 roku z udziałem 85 respondentów reprezentujących małe, średnie i duże polskie przedsiębiorstwa. Projekt ten był częścią międzynarodowego badania Global Innovation 1000, w którym wzięło udział 562 liderów innowacji z całego świata (PwC, 2017b). Respondenci zostali zapytani o kluczowe aspekty, które stanowiły największą przeszkodę dla tworzenia innowacji w ciągu ostatnich 10 lat. Ponad połowa badanych za kluczową barierę uznała problemy wewnątrzorganizacyjne. Bardziej szczegółowa analiza pokazała, że najwięcej, bo aż 21% przedsiębiorstw zadeklarowało niedostosowanie kultury organizacyjnej do strategii innowacji. Przeszkodami były także nieadekwatność procesów organizacyjnych (wskazana przez 14% firm), jak również brak współpracy między segmentami działalności, działami lub regionami (14% wskazań).

Wyniki badania wskazują jednoznacznie, że brak odpowiedniego przygotowania wewnętrznego organizacji skutecznie blokuje potencjał innowacyjny przedsiębiorstw. Dla porównania, na ograniczenia finansowe jako czynnik blokujący innowacje w firmie wskazało jedynie 4% badanych. Zmiany wewnątrz organizacji należą też do kluczowych wyzwań w obszarze innowacji zgodnie ze wskazaniem 65% badanych. Stąd cieszy konkluzja raportu mówiąca, iż przedsiębiorstwa objęte badaniem planują w ciągu najbliższych trzech lat reorganizację kultury w kierunku wspierania innowacyjności (PwC, 2017a, s. 20–22).

Na potrzebę zwiększenia elastyczności organizacyjnej wskazują także respondenci prowadzonego obecnie w ramach rozprawy doktorskiej badania dotyczącego innowacji w miejscu pracy w czasach pandemii (Bobrowska, 2020). W ocenie osób pracujących w prywatnych i państwowych przedsiębiorstwach z różnych branż w Polsce do kluczowych zmian

w organizacji ich pracy spowodowanych pandemią, które warto wprowadzić na stałe, należą: większy udział pracy zdalnej (wspieranej technologiami komunikacji na odległość), uelastycznienie czasu pracy oraz uproszczenie szeregu procesów i procedur (Bobrowska, 2020).

Korzystanie z innowacyjnego potencjału pracowników – praktyka w polskich firmach

Ważnych danych na temat zależności pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstw a poziomem udziału pracowników w podejmowaniu decyzji dostarczają wyniki badania Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL) realizowanego wieloetapowo od 2009 r. przez PARP we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim. Na potrzeby niniejszego artykułu korzystano z przeprowadzonego w 2017 r. badania sondażowego pracodawców, którego wyniki wskazują na zwiększenie szansy dla innowacji produktowych i procesowych przy zaangażowaniu zatrudnionych osób w proces podejmowania decyzji. Jednocześnie w 43% dużych i średnich przedsiębiorstwach objętych badaniem decyzje podejmowane są bez konsultacji z pracownikami, w 55% – przy zaangażowaniu ich w proces, a jedynie w 2% firm decyzje pozostawia się samym pracownikom (PARP, 2019, s. 133).

Przedstawiona powyżej koncepcja Piątego Elementu stanowiła inspirację dla badania jakościowego przeprowadzonego w latach 2014–2016 przez Strumińską-Kutrę i in. pod tytułem *Innowacje w miejscu pracy a jakość życia zawodowego w Polsce* (2016). Badanie to miało na celu wyjaśnienie roli pracowników w tworzeniu i wdrażaniu innowacji oraz funkcji, jaką w tym procesie pełnią formalne i nieformalne struktury organizacyjne. W badaniu analizowano: sposoby rozumienia innowacji, przebieg ich powstania, zaangażowanie w proces innowacji pracowników różnych szczebli organizacji, efekty innowacji (komu i czemu służą, jaka jest ich relacja z potrzebami pracowników). Ministudia przypadków dały możliwość pogłębienia wniosków dzięki łącznej analizie procesu innowacyjnego i konkretnego kontekstu organizacyjnego.

Główną konkluzją wynikającą z analizy materiałów zebranych w badaniu jest opis dominujących w polskich przedsiębiorstwach struktur blokujących rozwój innowacji w miejscu pracy, szczególnie wśród pracowników liniowych. Relacje pomiędzy uwarunkowaniami organizacyjnymi (projektowanie stanowisk pracy i organizacja pracy), a uwarunkowaniami na poziomie indywidualnym (zarówno wśród pracowników, jak i przełożonych) prowadzą do powstania negatywnych sprzążeń zwrotnych hamujących innowacyjność w miejscu pracy. Czynniki ograniczające innowacyjność to m.in.:

- 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, system motywacji i ewaluacji nieuwzględniający działań innowacyjnych pracowników, silna hierarchiczność;
- na poziomie jednostek: a) pracownik: trudność w nawiązywaniu współpracy wynikająca z niskiego zaufania, obawy przed dodatkowymi obowiązkami, obawy przed błędem, b) przełożony: styl autorytarny, koncentracja na dyscyplinowaniu, koncentracja na komunikowaniu w górę.

Zablokowanie zmian oddolnych i instrumentalne podejście do zmian inicjowanych odgórnie sprawiają, że pracownicy nieufnie odnoszą się do innowacji.

Z raportu *Zarządzanie po polsku 2019 r.* przygotowanego przez „Puls Biznesu” na podstawie badania ankietowego menedżerów przeprowadzonego przez partnera merytorycznego projektu – firmę EY – wyłania się obraz menedżera zachowawczo podchodzącego do innowacji, słabo angażującego pracowników w procesy innowacji i w niedostatecznym stopniu wykorzystującego ich potencjał (Goralewski, 2020).

Podsumowanie

Stworzenie środowiska sprzyjającego korzystaniu z potencjału i wiedzy pracowników może przynieść szereg korzyści zarówno w perspektywie poszczególnych jednostek, jak i w kontekście rozwoju organizacji jako całości. Pracownicy zyskują szansę na kształtowanie własnego środowiska pracy, a także zwiększają możliwości rozwoju i realizacji potencjału zawodowego, dzięki czemu wzrasta ich zaangażowanie oraz poprawia się jakość życia zawodowego. W efekcie rośnie wydajność pracy, co ma wpływ na wzrost efektywności i konkurencyjności firmy. Wzrasta także jej potencjał innowacyjny, elastyczność oraz odporność na sytuacje kryzysowe.

Zaangażowanie pracowników w procesy innowacji jest postrzegane jako coraz bardziej istotny czynnik przewagi konkurencyjnej firm, w miarę jak wzrastają tempo zmian rynkowych oraz trudności w ich przewidywaniu. Jednak tworzenie i wspieranie innowacji jest zadaniem niezwykle trudnym w kontekście zarządzania zespołem działającym i myślącym niezależnie i krytycznie. Stąd również niezbędną praktyką w polskich przedsiębiorstwach wydaje się monitorowanie procesu wzrastania ogólnego poziomu kompetencji pracowników wykonawczych, jak i zarządzających w kontekście korzystania z potencjału innowacyjnego członków organizacji. Umiejętności korzystania i wspierania innowacyjnego potencjału pracowników okazują się być szczególnie istotne w czasach pandemii, kiedy wiele firm staje przed koniecznością szybkiego wprowadzenia istotnych zmian w organizacji i w relacjach z otoczeniem. Angażowanie pracowników w projektowanie i wprowadzenie

tych zmian daje zarządzającym nie tylko dostęp do puli pomysłów, z których przynajmniej część może przynieść firmom wymierne korzyści, lecz zwiększa także poziom zaangażowania zatrudnionych, który mógł ulec osłabieniu w wyniku sytuacji spowodowanej kryzysem.

Tematyka dotycząca uwarunkowań i zakresu korzystania z twórczego potencjału pracowników w kontekście pandemii wzbudza obecnie wzmożone zainteresowanie badaczy, jednakże nasza wiedza dotycząca zjawisk rzeczywistości pandemicznej jest z konieczności ciągle jeszcze niepełna. Z drugiej strony dynamiczne i głębokie zmiany środowiska pracy związane głównie z rozpowszechnieniem pracy zdalnej i technologii cyfrowych, a także niepewność i nieprzewidywalność sytuacji tworzą nowe ramy dla procesu badawczego w analizowanym obszarze eksploracji naukowej. Głębokie przeobrażenia środowiska pracy wywołane pandemią wpływają na zmianę zarządzania procesami innowacji w organizacjach i zmianę przebiegu tych procesów. Identyfikując lukę badawczą w powyższym obszarze zaprojektowano badania własne prowadzone przez jedną z autorek w ramach pracy doktorskiej. Proces badawczy składa się z dwóch etapów. Pierwszy etap, realizowany obecnie, to eksploracyjne badanie ankietowe dotyczące wpływu pandemii na zmiany środowiska pracy oraz otwierania się organizacji w Polsce na pomysły i inicjatywy pracowników. Celem drugiego etapu, który ma być przeprowadzony w oparciu o wywiady eksperckie, jest pozyskanie odpowiedzi na pytania: a) Jak pandemia wpłynie na zakres i sposoby korzystania z twórczego potencjału pracowników? b) Jak zmieni ona organizację i przebieg procesów innowacji, w szczególności innowacji pracowniczych, w organizacjach w Polsce? Uzyskane wyniki badań własnych wraz z odpowiedziami na przedstawione powyżej pytania badawcze staną się przedmiotem kolejnych planowanych analiz naukowych.

Bibliografia

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 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>
- Amabile, T. i Sensabaugh, S. J. (1992). High creativity versus low creativity: what makes the difference? *Readings in Innovation*, 240, 19–28.
- Anderson, N., Potočník, K. i Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Appelbaum, E., Hoffer Gittell, J. i Leana, C. (2011, 20 marca). High-performance work practices and sustainable economic growth. https://www.researchgate.net/publication/228470237_High-Performance_Work_Practices_and_Sustainable_Economic_Growth
- Bobrowska, J. (2020). *Pracownicze innowacje społeczne w organizacjach w Polsce w kontekście pandemii COVID-19* (Niepublikowana rozprawa doktorska). SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny.
- Borrill, C., Carletta, J., Carter, A. J., Dawson, J., Garrod, S., Rees, A., Richards, A., Shapiro, D. i West, M. (2001). *The effectiveness of health care teams in the national health service*. Aston University, University of Glasgow, University of Leeds. <http://homepages.inf.ed.ac.uk/jeanc/DOH-final-report.pdf>
- Bratnicka-Myśliwiec, K. (2019). *Bogactwo społeczno-emojonalne i twórczość organizacyjna w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Brödner, P. i Latniak, E. (2003). Sources of innovation and competitiveness: National programmes supporting the development of work organisation. *Concepts and Transformation*, 8(2), 179–211. <https://doi.org/10.1075/cat.8.2.06bro>
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. W R. J. Sternberg (red.), *Handbook of creativity* (s. 313–335). Cambridge University Press.
- EUWIN. (b.d.). Pobrane 2 listopada 2020 z <https://workplaceinnovation.eu/euwin/>
- Forgeard, M. J. C. i Kaufman, J. C. (2016). Who cares about imagination, creativity, and innovation, and why? A review. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 10(3), 250–269. <https://doi.org/10.1037/aca0000042>
- Goralewski, M. (2020, 26 lutego). Wszystkie tajemnice zarządzania po polsku. *Puls Biznesu*. <https://www.pb.pl/wszystkie-tajemnice-zarzadzania-po-polsku-983455>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y.,... Vugt, M. v. (2020, 10 sierpnia). COVID-19 and the workplace: implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>
- Łuzniak-Piecha, M. i Lenton, A. (2016). Supporting employee health and well-being as a strategy for managing an age-diverse workforce. Greater London Authority Case Study. *Vistula University Working Papers*, 46(1), 142–160.
- Łuzniak-Piecha, M. i Stawiarska-Lietzau, M. (2015a). Relacje społeczne w patologicznych kulturach organizacyjnych i ich konsekwencje na przykładzie kultury psychopatycznej i dramatycznej – zastosowanie „Kola” 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.
- 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*, 50(4), 81–96. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.0637>
- McKinsey&Company. (2020a). *An operating model for the next normal: Lessons from agile organizations in the crisis*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/an-operating-model-for-the-next-normal-lessons-from-agile-organizations-in-the-crisis>

McKinsey&Company. (2020b). *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>

Miron, E., Erez, M. i Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175–199. <https://doi.org/10.1002/job.237>

Morrison-Smith, S. i Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(1096). <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>

Mueller, J. S., Goncalo, J. A. i Kamdar, D. (2011). Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential? *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(2), 494–498. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.11.010>

Ńęcka, E. (2001). *Psychologia twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Obłój, K., Ciszewska-Mlinarić, M., Wąsowska, A. i Wójcik, P. (2020, 27 października). *Polski biznes w czasie pandemii. Podsumowanie IV tury badań (październik)*. <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/polski-biznes-w-czasie-pandemii-podsumowanie-iv-tury-badan-pazdziernik>

PARP. (2019). *Aktywność zawodowa i edukacyjna dorosłych Polaków wobec wyzwań współczesnej gospodarki. Raport podsumowujący VI edycję badania BKL w latach 2017–2018* (s. 129–149). <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/aktywnosc-zawodowa-i-edukacyjna-doroslych-polakow-wobec-wyzwan-wspolczesnej-gospodarki>

PwC. (2017a). *Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju*. <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2017/kierunek-innowacje>

PwC. (2017b). *The 2017 Global Innovation 1000 study*. <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000.html>

PwC i Koalicja na rzecz Polskich Innowacji. (2018). *Uśpiony potencjał. Jak obudzić innowatorów wśród pracowników?* <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2018/uspiony-potencjal-jak-obudzic-innowatorow-publikacja-pwc-kpi-2018.html>

Shortell, S. M., Zimmerman, J. E., Rousseau, D. M., Gillies, R. R., Wagner, D. P., Draper, E. A., Kanus, W. A. i Duffy, J. (1994). The performance of intensive care units: Does good management make a difference? *Medical Care*, 32(5), 508–525. <https://doi.org/10.1097/00005650-199405000-00009>

Stawiarska-Lietzau, M. i Łuźniak-Piecha, M. (2014). Psychopatia, narcyzm, histryonika – menedżerowie o osobowościach patologicznych i kreowane przez nich kultury organizacyjne. Wprowadzenie do badań. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 34(4), 11–27. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.3414>

Stawiarska-Lietzau, M. i Łuźniak-Piecha, M. (2017). Krzyżeć czy nie krzyżeć – styl komunikacji menedżerskiej a efektywność pracy. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 44(2), 53–68. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.5938>

Sternberg, R. J. i Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34(1), 1–31. <https://doi.org/10.1159/000277029>

Strelau, J. (2015). *Różnice indywidualne*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

Strumińska-Kutra, M., Ćwil, M. i Rok, B. (2016). Innowacje w miejscu pracy a jakość życia zawodowego w Polsce. W M. B. Strumińska-Kutra i B. Rok (red.), *Innowacje w miejscu pracy. Pomiędzy efektywnością a jakością życia zawodowego* (s. 234–268). Poltext.

Totterdill, P. (2015). Closing the gap: the fifth element and workplace innovation. *European Journal of Workplace Innovation*, 1(1). <https://doi.org/10.46364/ejwi.v1i1.166>

Magdalena Łuźniak-Piecha, doktor psychologii, wykłada na Uniwersytecie SWPS. Specjalizuje się w społecznej psychologii organizacji. Bada i wdraża systemy wspierające efektywność podejmowania decyzji menedżerskich, w spektrum jej zainteresowań naukowych są zarządzanie inkluzywne oraz rozwój i diagnoza kultur organizacyjnych w organizacjach wielonarodowych. Pisze podręczniki e-learningowe, regularnie komentuje najnowsze fenomeny izjawiska społeczne w programach publicystycznych TVN i TVNBIŚ. Ekspert w projekcie badawczym H2020 MIMY Empowerment through Liquid Integration of Migrant Youth in Vulnerable Conditions.

Joanna Bobrowska jest studentką Interdyscyplinarnej Szkoły Doktorskiej na Uniwersytecie Humanistycznospołecznym SWPS (specjalizacja: socjologia) i absolwentką Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Jej zainteresowania badawcze dotyczą innowacji pracowniczych. Zawodowo zajmuje się doradztwem strategicznym i finansowym dla przedsiębiorstw.

POLECAMY

Marketing w czasie pandemii. Konsekwencje dla nauki i praktyki gospodarczej – seminarium naukowe

Polskie Naukowe Towarzystwo Marketingu organizuje seminarium naukowe pt. *Marketing w czasie pandemii. Konsekwencje dla nauki i praktyki gospodarczej*. Celem planowanego spotkania jest głębsza refleksja nad zachowaniami podmiotów rynkowych w warunkach nowej rzeczywistości, która pojawiła się w sposób nagły i nieprzewidywalny. Seminarium odbędzie się 4 marca 2021 roku. W programie tego wydarzenia zaplanowane są wystąpienia przedstawicieli środowiska naukowego oraz reprezentantów praktyki gospodarczej.

Więcej informacji na ten temat na stronie: <https://pntm.pl/seminarium-naukowe-pntm/>