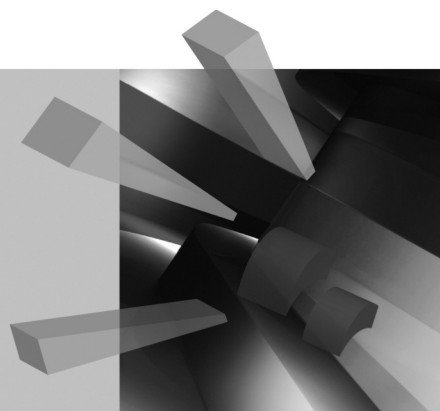


Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi
Stanisław A. Witkowski
Marzena Stor



Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek, Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski, Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
<hr/>	
Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne	
<hr/>	
Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów	
<hr/>	
Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
Część 3. Przywództwo i style kierowania	
<hr/>	
Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalisci na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januskiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Agnieszka Wojtczuk-Turek

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACYJNA I INDYWIDUALNA A ZACHOWANIA INNOWACYJNE W MIEJSCU PRACY – EMPIRYCZNA ANALIZA ZALEŻNOŚCI

Streszczenie: Elastyczność stanowi jedną z najważniejszych kompetencji indywidualnych i organizacyjnych, które wpływają na wzrost adaptacyjności do zmieniających się warunków. Zapewnia ona z jednej strony dostosowywanie się do zmian, z drugiej zaś – ich kreowanie. Ten drugi aspekt uzasadnia analizę elastyczności w odniesieniu do innowacyjności. Celem artykułu jest prezentacja badań empirycznych dotyczących zależności między zachowaniami innowacyjnymi a poszczególnymi wymiarami elastyczności organizacyjnej oraz indywidualnej. Wyniki badań wskazują na znaczenie trzech głównych predyktorów zachowania innowacyjnego – elastyczności poznawczej, funkcjonalnej oraz gotowości do zmiany. Stanowią one wymiary elastyczności indywidualnej, nie ujawnił się natomiast wpływ na zachowania innowacyjne pracowników elastyczności organizacyjnej.

Słowa kluczowe: elastyczność organizacji, elastyczność indywidualna, innowacje, zachowanie innowacyjne.

1. Wstęp

Powstawanie innowacji uwarunkowane jest metazdolnościami organizacji, które pozwalają na tworzenie z zasobów istniejącej wiedzy nowych, użytecznych form. Wobec dostępności zasobów, które przestały być czynnikami różnicującymi większość firm – technologii, kapitału, istnieje potrzeba poszukiwania alternatywnych źródeł przewagi konkurencyjnej, do których zaliczono wewnętrzną zdolność do wprowadzania zmian w doborze zasobów w rzeczywistym czasie [Prahalađ, Krishnan 2010]. W tym kontekście jedną z kluczowych kompetencji staje się **elastyczność**. Umożliwia ona integrację aspektu podmiotowego i biznesowego. Jak podkreśla Trompenaars [2010, s. 273], „osiągnięcie maksymalnego potencjału innowacyjnego możliwe jest tylko dzięki zintegrowaniu procesów strategicznych, strukturalnych, systemowych, kadrowych oraz typu dostawca – klient”.

Celem artykułu jest prezentacja badań empirycznych dotyczących zależności między zachowaniami innowacyjnymi a poszczególnymi wymiarami elastyczności organizacyjnej oraz indywidualnej.

2. Elastyczność organizacyjna a innowacyjność

Jednym ze sposobów rozpatrywania elastyczności organizacji jest refleksja o różnych rodzajach zasobów firmy, z których można korzystać, wymieniać je lub eliminować. Chodzi tu o zasoby materialne, kadrowe, informacyjne, strukturalne i proceduralne [Gross, Raymond 1993]. Elastyczne zarządzanie można wówczas rozumieć jako możliwość swobodnego wyboru różnych kombinacji zasobów i kapitału oraz scenariuszy i narzędzi zarządzania, odpowiednio do dynamicznych warunków otoczenia oraz symulacji przyszłości [Juchnowicz, Wojtczuk-Turek 2007, s. 53]. W tym ujęciu elastyczność organizacyjna oznacza zdolność do dostosowywania wewnętrznej struktury i procesów w odpowiedzi na zmiany środowiska, czyli proaktywne zdolności systemu do zarządzania zmianami w sposób efektywny [Wadhwa, Rao 2002]. Przy czym o zmianach możemy mówić zarówno w aspekcie proaktywnym (kreowanie zmian), jak i responsywnym (reagowanie na nowe sytuacje).

Zarówno elastyczne reagowanie na zmiany, jak i ich kreowanie wymaga odpowiedniego, kompleksowego systemu zarządzania, w tym zarządzania kapitałem ludzkim, gdyż potencjał tego kapitału jest decydujący w procesach innowacyjnych (kreowanie pomysłów i ich wdrażanie).

Kalleberg [2001] podkreśla istnienie dwóch strategii wykorzystania elastyczności pracy: 1) zwiększanie zdolności pracowników do wykonywania różnorodnych ról i zadań zawodowych oraz uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji, 2) redukcja kosztów poprzez ograniczanie zatrudnienia pracowników w organizacji (np. dzięki stosowaniu alternatywnych form zatrudnienia), co odpowiada podziałowi na tzw. elastyczność funkcjonalną (*functional flexibility*) oraz ilościową (*numerical flexibility*).

W kontekście badania związków innowacyjności i elastyczności pracy podkreśla się, że zależności te nie są klarowne, a wnioski konkluzywne. Z jednej strony występuje konieczność budowy i utrzymywania zaangażowania pracowników, z drugiej zaś akcentuje się fakt, że luźniejsze stosunki pracy mogą być bardziej korzystne dla innowacji, gdyż np. umożliwiają firmie dostęp do zewnętrznych źródeł wiedzy [Martinez-Sanchez i in. 2008]. Wniosek ten z kolei kwestionuje się poprzez odwołanie do modelu elastycznej firmy Atkinsona [1984], w świetle której innowacja pojawia się wydajniej wewnątrz firmy. Niezależnie jednak od tych poglądów wydaje się, iż związek elastyczności z innowacyjnością na poziomie HRM może się wyrażać w efektywnej integracji strategii innowacyjnej całej organizacji oraz praktyk zarządzania kapitałem ludzkim [de Leede, Looise 2005]. Każdy z etapów procesu innowacyjnego wymaga specyficznych praktyk HRM, np. przypisywanie określonych zadań, rozwój wiedzy fachowej, przygotowywanie menedżerów do za-

rzządzania zmianą, wypełnianie przywództwa, planowanie rozwoju kadry, otwarcie specyficznych kanałów dla kreatywności w jakiejś jednej fazie procesu.

Związek elastyczności HR z innowacyjnością indywidualną może się ujawniać także jako realizowanie praktyk HR w taki sposób, który zwiększy szansę na pojawianie się nowych pomysłów oraz ich efektywne wdrażanie. W tym kontekście należy wspomnieć chociażby o pozyskiwaniu do realizacji projektów innowacyjnych osób o wysokim potencjale wiedzy i kreatywności. Współpraca z ekspertami wysokiej klasy wymaga niejednokrotnie stosowania zróżnicowanych form organizacji czasu pracy (np. praca w niepełnym wymiarze godzin, zmienny czas pracy), jak i występowania elastycznych form zatrudnienia – w postaci telepracy, kontraktów menedżerskich czy umowy o dzieło.

W przypadku zespołów realizujących zadania innowacyjne występuje dynamiczna zmiana w zakresie charakteru czynności. Nie ma tu ustalonych wzorców stanowisk pracy; wymaga to zatem modyfikowania praktyk HR (np. przypisywanie określonych zadań stosownie do etapów procesu innowacyjnego i odpowiadających im aktywności w ramach zachowania innowacyjnego) w taki sposób, aby zmaksymalizować potencjał zespołu lub poszczególnych ekspertów odpowiedzialnych za określony zakres prac projektowych.

Ponadto elastyczność HR umożliwia sprawny i swobodny wybór różnych kombinacji zasobów i ich alokację (np. kompetencji), niezbędny do wykorzystania w poszczególnych fazach procesu innowacyjnego. W tym celu praktykami, które mogą stymulować transfer wiedzy, są np. przemieszczenia pracowników do różnych działów/zadań.

Autorzy podkreślają, że wewnętrzna elastyczność pracy wiąże się z wysiłkami na rzecz zwiększania zdolności dostosowywania się do zmieniających się okoliczności poprzez modyfikacje wewnętrzne pracy (elastyczność funkcjonalna i ilościowa) [Martinez-Sanchez i in. 2008]. Można zatem stwierdzić, że zasadna jest – z punktu widzenia zwiększania elastyczności – nie tylko analiza samego procesu zarządzania, ale także właściwości osób wykonujących pracę. To od ich indywidualnej elastyczności bowiem zależy to, czy utrzymają wysoką wydajność w sytuacji konieczności zmiany w sposobie realizowania zadań zawodowych lub/i podejmowania nowych.

3. Elastyczność indywidualna a zachowania innowacyjne

Elastyczność odnoszona do funkcjonowania jednostki określana jest jako zdolność¹ lub gotowość do bycia elastycznym [van den Berg, van der Velde 2005]. A zatem może być traktowana jako „sprawność”, „umiejętność” (co nadaje jej wymiar beha-

¹ Zdolności zazwyczaj odnosi się do sfery poznawczej jednostki, jako charakterystykę formalną przebiegu procesów poznawczych, wyrażającą jednocześnie behawioralne różnice w osiągnięciach ludzi i opisywaną jako: sprawność, szybkość rezultatu, większą pojemność, np. pamięci, co determinuje wysoki poziom osiągnięć.

wioralny, poddający się pomiarowi) oraz potencjalność do podejmowania określonych działań, zachowań itp.

Użyteczność definiowania elastyczności za pośrednictwem zdolności odnoszonych do procesów poznawczych ma ograniczoną moc eksplikacyjną w przypadku, gdy przejawia się ona także w innych (oprócz poznawczej) sferach funkcjonowania jednostki. Wydaje się więc uzasadnione traktowanie elastyczności bardziej jako cechy, lecz nie *per se*, ale jako cechy np. procesów poznawczych czy funkcjonowania społecznego. A zatem elastyczność indywidualną można zdefiniować jako zdolność i potencjalną gotowość do adaptacji do nowych, różnych lub zmieniających się warunków, zadań i sytuacji o charakterze poznawczym, społecznym, a także jako inicjowanie zmian.

Elastyczność indywidualna wyrażana jest poprzez różne typy zachowań, obserwowane w sytuacjach zawodowych, szczególnie w warunkach zmian. Wśród nich można wymienić zachowanie: *aktywne* – w jego ramach jednostka podejmuje działanie, w wyniku którego nastąpią zmiany w otoczeniu; *reaktywne* – w ramach którego jednostka modyfikuje własne zachowanie tak, aby lepiej dopasować je do nowego otoczenia, *odporność/wytrzymałość* – która oznacza zdolność do kontynuowania działania pomimo zmian w otoczeniu lub kiedy aktywne lub reaktywne zachowanie nie jest adekwatne do pojawiających się zmian w otoczeniu [Griffin, Hesketh 2003]. O ile przystosowanie do zmieniających się warunków ma charakter aktywności „wymuszonej”, o tyle inicjowanie zmian ma charakter twórczy.

Przejawem proaktywności jest niewątpliwie **zachowanie innowacyjne**, polegające na tworzeniu, wprowadzaniu i stosowaniu nowych pomysłów w ramach odgrywanej roli zawodowej w grupie lub organizacji [Jansen 2004]. Stanowi wieloetapowy proces, w ramach którego pracownik rozpoznaje problem, a następnie generuje rozwiązania, promuje je, buduje wsparcie dla ich realizacji, a potem opracowuje model ich wykorzystania z korzyścią dla organizacji oraz je wdraża [Yuan, Woodman 2010]. Aktywności podejmowane w ramach zachowania innowacyjnego łączą się z różnymi rodzajami elastyczności, głównie z **elastycznością poznawczą**. Oznacza ona: 1) świadomość, że w różnych sytuacjach istnieją alternatywne opcje zachowań, 2) skłonność do bycia elastycznym i adaptacji do sytuacji, 3) poczucie samoskuteczności w byciu elastycznym [Martin i in. 2003].

Aktywność innowacyjna wymaga elastyczności poznawczej, zarówno na poziomie elementarnym, np. niezależność spostrzeżeniowa, która wyraża się w zdolności do analizy i interpretowania sytuacji bez konieczności sugerowania się jej strukturą, jak też bardziej złożonych, np. giętkości myślenia. Niezbędna jest tu zarówno *giętkość adaptacyjna*, czyli zdolność do zmiany nastawienia poznawczego w celu spełnienia zmieniających się wymogów zadania, jak i *giętkość spontaniczna*, która oznacza zdolność generowania różnorodnych idei w relatywnie nieustrukturyzowanym środowisku (za: [Kossowska 2005]).

Na poziomie behawioralnym ten typ elastyczności będzie się przejawiał m.in. wszechstronną analizą problemu, jego redefiniowaniem, generowaniem różnorod-

nych alternatyw, wykorzystywaniem wielu informacji, możliwością szybkiej zmiany strategii działania w sytuacji braku efektywności poprzedniej, podejmowaniem przez pracownika różnych, zmiennych, nowych zadań zawodowych, czyli w efekcie będzie wpływał na elastyczność w zakresie zmian ról/funkcji zawodowych (elastyczność funkcjonalna). Elastyczność funkcjonalna wyraża się także posiadaniem przez pracowników wielu umiejętności, co może, poprzez uczestnictwo w wielofunkcyjnych zespołach, przyczynić się do facylitacji procesu tworzenia nowego produktu tzw. *new product flexibility* [Martinez, Pérez 2003].

W przypadku realizowania zachowania innowacyjnego pożądanym jest także inny rodzaj elastyczności – mianowicie **elastyczność społeczna**. Może ona wpływać na poprawę współpracy w zespole zarówno podczas generowania pomysłów, jak też ich wdrażania. Ponadto wdrażanie pomysłu poprzedzone jest szeregiem działań, m.in. takich jak: promowanie pomysłu, uzyskiwanie jego akceptacji, budowanie kapitału społecznego na rzecz realizacji. Wskazuje się także na znaczenie wewnętrznej współpracy w kontekście powiększania zasobów wiedzy, która może być wykorzystywana w procesach innowacyjnych – elastyczność może ułatwiać dostęp do wiedzy [Martinez-Sánchez i in. 2009].

Reasumując, należy stwierdzić, że powyższe rozważania dotyczące elastyczności organizacyjnej oraz indywidualnej upoważniają do postawienia następujących hipotez:

H1: Zachowanie innowacyjne łączy się z elastycznością organizacyjną.

H2: Zachowanie innowacyjne łączy się z elastycznością indywidualną (poznawczą, funkcjonalną, społeczną oraz gotowością do zmian).

4. Metodyka badań

a. Badane zmienne i narzędzia pomiaru

W przeprowadzonym badaniu uwzględniono zestaw następujących zmiennych:

Zachowanie innowacyjne. Zmienna ta była mierzona 14-itemowym kwestionariuszem innowacyjnego zachowania autorstwa Kleysena i Streeta [2001]. W procesie adaptacji kulturowej dokonano analiz statystycznych celem weryfikacji rzetelności. Współczynnik rzetelności α dla całego narzędzia wyniósł 0,94. Na podstawie przeprowadzonej analizy czynnikowej ($KMO = 0,929$; $\chi^2 = 2016,359$; $df = 91$ $p < 0,001$) metodą analizy głównych składowych z rotacją Varimax (z normalizacją Kaisera) wyodrębniono dwa czynniki: *rozpoznawania problemów i inicjowania aktywności* (czynnik 2, $\alpha = 0,83$) oraz *generowania pomysłów i ich wdrażania* (czynnik 1, $\alpha = 0,92$). Wyjaśniają one 62% wariancji wyników. Badany ustosunkowuje się do stwierdzeń poprzez wybór odpowiedzi w skali 6-punktowej od – „nigdy” do – „zawsze”, np. „jak często w swojej firmie wypróbujesz nowe pomysły i rozwiązania”, „jak często szukasz możliwości ulepszenia istniejących procesów, technologii, produktów, usług, czy relacji”.

Elastyczność organizacyjna. Pomiaru zmiennej dokonano za pomocą autorskiego narzędzia kwestionariusza elastyczności organizacyjnej (KEO). Narzędzie składa

się z 10 stwierdzeń dotyczących różnych aspektów funkcjonowania firmy, do których badany ustosunkowuje się poprzez udzielenie odpowiedzi na pięciostopniowej skali typu Likerta od – „zdecydowanie nie” do – „zdecydowanie tak”. W ramach określania właściwości psychometrycznych narzędzia przeprowadzono analizę rzetelności oraz analizę czynnikową. Współczynnik rzetelności α dla całego narzędzia wyniósł 0,76. Na podstawie przeprowadzonej analizy czynnikowej (KMO = 0,771; $\chi^2 = 436,954$; $df = 45$ $p < 0,001$) metodą analizy głównych składowych z rotacją Varimax (z normalizacją Kaisera) i na podstawie wykresu osypiska wyodrębniono trzy czynniki: *elastyczność responsywna*, *elastyczność organizacyjno-funkcjonalna*, *elastyczność proaktywna*. Wyjaśniają one 60% wariacji wyników. Przykładowe stwierdzenia, do których ustosunkowuje się badany, to: „w mojej firmie funkcjonuje niewielka liczba procedur i niski stopień sformalizowania”, „w mojej firmie szybko reaguje się na zmiany w zakresie potrzeb rynku”, „w mojej firmie często wdraża się różnego typu zmiany organizacyjne, np. w zakresie sposobu realizacji zadań zawodowych”, „w mojej firmie wprowadzane są nowe produkty/usługi”, „w mojej firmie stosuje się przemieszczenia pracowników do różnych działów/zadań”.

Elastyczność indywidualna. Zmienną diagnozowano kwestionariuszem elastyczności indywidualnej (KEI), w opracowaniu autorskim. Kwestionariusz zawiera 14 stwierdzeń odnoszących się do jego zachowań w miejscu pracy, które mają związek z różnymi wymiarami elastyczności. Współczynnik rzetelności α dla całego narzędzia wyniósł 0,72. Na podstawie przeprowadzonej analizy czynnikowej (KMO = 0,655; $\chi^2 = 563,634$; $df = 91$ $p < 0,001$) metodą analizy głównych składowych z rotacją Varimax (z normalizacją Kaisera) i na podstawie wykresu osypiska wyodrębniono cztery czynniki: *elastyczność poznawcza*, *elastyczność funkcjonalna*, *elastyczność społeczna*, *gotowość do zmiany*. Wyjaśniają one łącznie 54% wariacji. Badany ustosunkowuje się do poszczególnych stwierdzeń poprzez zaznaczenie odpowiedzi w skali 6-stopniowej, od – „zdecydowanie nie zgadzam się” do – „zdecydowanie się zgadzam”. Przykładowe stwierdzenia kwestionariusza to: „potrafię szybko dostosować się do nowych sytuacji w firmie”, „każdy nowy problem analizuję z wielu różnych punktów widzenia, nawet jeśli z podobnym miałem(łam) do czynienia już wcześniej”, „gdy sytuacja tego wymaga, łatwo zmieniam strategię działania wobec różnych osób”, „jestem gotów do zmiany stanowiska pracy lub zadań w ramach mojej firmy”.

Kontroli poddano zmienne strukturalno-demograficzne, jak: płeć, wiek, wykształcenie, stanowisko, staż pracy, wielkość firmy, branża.

b. Próba badawcza i procedura badania

Badaniami objęto 166 respondentów pochodzących ze zróżnicowanych pod względem wielkości i branży przedsiębiorstw. Większość pracowników biorących udział w badaniach to reprezentanci dużych firm (46%) i średnich (32%) z branży *pośrednictwo finansowe i bankowość* (26%). Wśród badanych dominują pracownicy w przedziale wieku 26-35 lat (71%) z wyższym wykształceniem (86%), zajmujący

niekierownicze stanowiska (69%), w większości o stażu pracy powyżej 5 lat (59%). Rozkład badanych pod względem płci kształtuje się w sposób następujący: 68% – kobiety, 32% – mężczyźni. Badania miały charakter anonimowy; kwestionariusz ankiety został przesłany do badanych za pośrednictwem poczty elektronicznej.

c. Wyniki badań

W celu weryfikacji hipotezy mówiącej o związku zachowania innowacyjnego z elastycznością organizacyjną oraz indywidualną przeprowadzono analizę korelacji dla poszczególnych zmiennych (czynników oraz w przypadku elastyczności organizacyjnej także dla stwierdzeń). Rezultaty zaprezentowano w tab. 1.

Na podstawie przeprowadzonej analizy wyników można stwierdzić, że najczęściej związków między zachowaniem innowacyjnym a elastycznością dotyczy wymiaru: „**generowanie pomysłów i ich wdrażanie**”. Dotyczy to dwóch wymiarów elastyczności organizacyjnej – elastyczności responsywnej i organizacyjno-funkcjonalnej oraz trzech wymiarów elastyczności indywidualnej – poznawczej, funkcjonalnej oraz gotowości do zmian. W tym przypadku elastyczność organizacyjna, wyrażona istnieniem w firmie mechanizmów umożliwiających szybkie reagowanie i dostosowywanie się do zmian oraz działaniami w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim (np. przemieszczenia pracowników do różnych działów/zadań, występowanie alternatywnych form zatrudnienia), sprzyja generowaniu i wdrażaniu pomysłów. Potwierdza to analiza poszczególnych stwierdzeń w KEO, gdzie z generowaniem pomysłów łączy się niewielka liczba procedur i niski stopień formalizacji ($r = 0,212$, $p < 0,01$), szybkie reagowanie na zmiany w zakresie rynkowych potrzeb ($r = 0,302$, $p < 0,01$) czy też występowanie elastycznego czasu pracy ($r = 0,154$, $p < 0,05$).

Jeśli chodzi o elastyczność indywidualną, to jej znaczenie dla generowania i wdrażania pomysłów wyraża się w tym, że innowacyjny proces twórczy wymaga giętkości poznawczej i umiejętności radzenia sobie ze złożonością, kreowania wielu alternatyw, łączenia odległych perspektyw i wykorzystywania operacji umysłowych (np. abstrahowania, transformowania).

W przypadku wymiaru „**rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności**” zaznaczył się istotny statystycznie związek jedynie z elastycznością indywidualną, w odniesieniu do tych samych wymiarów jak wyżej. Niewielkie, chociaż istotne statystycznie zależności między elastycznością organizacyjną a „rozpoznawaniem problemów i inicjowaniem aktywności” ujawniły się jedynie na poziomie analizy stwierdzeń KEO, w odniesieniu do niewielkiej liczby procedur i niskiego stopnia formalizacji ($r = 0,180$, $p < 0,05$) oraz szybkiego reagowania na zmiany w zakresie potrzeb rynkowych ($r = 0,193$, $p < 0,05$).

W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, że podejmowanie aktywności innowacyjnej zależne jest bardziej od samej inicjatywy pracownika i jego postawy, chociaż wymaga także poznawczych zdolności do radzenia sobie z problemami o dużej złożoności i tych, które wiążą się z koniecznością niestandardowego podejścia, w aspekcie behawioralnym zaś – podejmowania nowych zachowań, jak np. realizowanie zadań, których pracownik dotychczas nie wykonywał.

Tabela 1. Wyniki analizy korelacji dla poszczególnych zmiennych

Zmienne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Zachowanie innowacyjne (generowanie i wdrażanie pomysłów)	1												
2. Zachowanie innowacyjne (inicjowanie aktywności)	,738**	1											
3. Elastyczność responsywna	,242**	,127	1										
4. Elastyczność organizacyjno-funkcjonalna	,184*	,077	,532**	1									
5. Elastyczność proaktywna	,068	,005	,397**	,285**	1								
6. Elastyczność poznawcza	,364**	,342**	,183*	,120	-,003	1							
7. Elastyczność funkcjonalna	,322**	,262**	,184*	,001	,067	,348**	1						
8. Elastyczność społeczna	-,038	,003	-,061	,136	-,114	,088	-,069	1					
9. Gotowość do zmian	,210**	,321**	-,026	-,093	,225**	,422**	,333**	-,053	1				
10. Płeć	,157*	,049	,161*	-,032	,010	-,023	,137	-,126	-,041	1			
11. Wiek	,086	,078	-,135	-,031	,009	-,153*	,021	-,015	,088	-,038	1		
12. Wykształcenie	,154*	,061	,141	,051	,093	-,111	,346**	-,135	,005	,283**	,086	1	
13. Stanowisko	-,331**	-,222**	-,154*	-,058	-,083	,063	,084	,136	,079	-,202**	-,206**	-,060	1
14. Staż	,317**	,213**	,074	,133	-,050	,104	,159*	,110	,003	,041	,387**	,135	-,313**

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Płeć: kobieta = 1, mężczyzna = 2

Wiek: do 25 lat – 1; 26-35 lat – 2; 36-45 lat – 3; 46-55 lat – 4; powyżej 55 lat – 5.

Wykształcenie: wyższe – 1; średnie – 2.

Stanowisko: kierownicze – 1; niekierownicze – 2.

Staż: do roku – 1; powyżej 1 roku do 5 lat – 2; powyżej 5 lat – 3.

Źródło: opracowanie własne.

Interesujące jest to, że zachowanie innowacyjne nie łączy się z **elastycznością społeczną**. Rezultat ten zaskakuje, gdyż realizacja pomysłu jest silnie osadzona w kontekście społecznym, począwszy od prezentowania i promowania pomysłu, uzyskiwania jego akceptacji, budowania kapitału społecznego na rzecz realizacji, wsparcia i współpracy podczas wdrażania. W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie orientacji społeczno-politycznej w realizowaniu innowacyjnych pomysłów [Yuan, Woodman 2010].

W kontekście analizy zmiennych strukturalno-demograficznych warto wskazać na jeszcze jeden ujawniony związek z zachowaniami innowacyjnymi, mianowicie stanowiskiem i stażem. Zachowania innowacyjne podejmowane są częściej przez osoby na kierowniczych stanowiskach oraz o dłuższym stażu pracy. W świetle badań menedżerowie wykazują się także większą elastycznością [van den Berg, van der Velde 2005].

Kolejnym etapem analizy było określenie predyktorów zachowania innowacyjnego z uwzględnieniem wszystkich wymiarów elastyczności organizacyjnej oraz indywidualnej.

Tabela 2. Wyniki wielokrotnej analizy regresji dla predyktorów zachowania innowacyjnego

Wymiary zachowania innowacyjnego	Predyktory	B	SD	Beta	T	p	Model
Rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności	Elastyczność poznawcza	,430	,127	,255	3,391	0,001	Skorygowany $R^2 = 0,28$; $F = 13,757$; $p < 0,001$
	Gotowość do zmiany	,318	,108	,223	2,943	0,004	
	Elastyczność funkcjonalna	,161	,153	,153	2,162	0,031	
	Stanowisko	-,597	,140	-,284	-4,262	0,001	
	Wielkość firmy	-,176	,069	-,172	-2,571	0,011	
Generowanie pomysłów i ich wdrażanie	Elastyczność poznawcza	,554	,110	,336	5,046	0,001	Skorygowany $R^2 = 0,36$; $F = 17,849$; $p < 0,001$
	Elastyczność funkcjonalna	,159	,069	,154	2,299	0,023	
	Stanowisko	-,616	,138	-,300	-4,461	0,001	
	Staż pracy	,354	,114	,211	3,101	0,002	
	Wielkość firmy	-,129	,064	-,128	-2,014	0,046	

Źródło: opracowanie własne.

Skonstruowano dwa modele regresji dla dwóch wymiarów innowacyjnego zachowania. Pierwszy dla „rozpoznawania problemów i inicjowania aktywności” tłumaczy 28% wariacji wyników, drugi dla „generowania problemów i ich wdrażania” wyjaśnia 36% zmienności wyników.

W modelu pierwszym głównymi predyktorami ze względu na wymiary elastyczności organizacyjnej i indywidualnej są: elastyczność poznawcza (tłumaczy 6% zmienności wyników), funkcjonalna, a także gotowość do zmiany. Można zatem stwierdzić, że im silniej u pracowników wyrażone są te trzy wymiary elastyczności indywidualnej, tym więcej podejmują oni zachowań innowacyjnych. Ważnymi predyktorami okazały się także stanowisko oraz wielkość firmy, co wskazuje na fakt, że im wyższe stanowisko i mniejsza firma, tym więcej zachowań innowacyjnych.

W przypadku drugiego modelu wystąpiły te same dwa predyktory związane z elastycznością indywidualną, przy czym teraz elastyczność poznawcza wyjaśnia więcej – gdyż 11% zmienności wyników, funkcjonalna zaś tyle samo. Ponadto, oprócz predyktorów stanowisko i wielkość firmy, znaczenie dla podejmowania zachowań innowacyjnych w miejscu pracy ma staż. Im dłuższy staż pracy, tym więcej zachowań o charakterze twórczym.

d. Dyskusja wyników i kierunki dalszych badań

Analiza związków między zachowaniami innowacyjnymi w miejscu pracy a elastycznością organizacyjną i indywidualną przyniosła interesujące poznawczo oraz ważne z punktu widzenia praktyki zarządzania wnioski.

Po pierwsze, ustalono, że zachowania innowacyjne najsilniej związane są z elastycznością indywidualną, a dokładniej jej wymiarami: poznawczą, funkcjonalną oraz gotowością do zmiany. Dwa pierwsze rodzaje elastyczności są głównymi predyktorami rozpoznawania problemów i inicjowania aktywności oraz generowania pomysłów i ich wdrażania, natomiast trzeci rodzaj stanowi predyktor jedynie rozpoznawania problemów i inicjowania aktywności.

Uzyskany rezultat dowodzi, że zachowanie innowacyjne w miejscu pracy wymaga elastyczności rozumianej zarówno w kategoriach zdolności, które warunkują podejmowanie specyficznych zadań zawodowych, jak i gotowości do zmiany. Postawa ta jest kluczowa z punktu widzenia inicjowania aktywności twórczej. Potwierdza to zatem doniesienia płynące z innych badań, mówiące o roli inicjatywy [Talke, Salomo, Mensel 2006] i proaktywności dla aktywności innowacyjnej [Seibert, Kraimer, Crant 2001], a także związku innowacyjności z elastycznością funkcjonalną [Martinez-Sánchez i in. 2009]. Sama gotowość do elastyczności jest także pozytywnie związana z inicjatywą i zaufaniem do zarządzania, a ujemnie z wiekiem i formalizacją zadań. Elastyczność jako zdolność pozytywnie związana jest z uogólnionym przekonaniem o własnej skuteczności i inicjatywą oraz negatywnie z formalizacją zadań. Gotowość do elastyczności zależy od sprawiedliwego traktowania i wolności przewidzianej przez organizację oraz umiejętność bycia elastycznym jest częścią rozwoju ogólnego samoskuteczności [van den Berg, van der Velde 2005].

Rola elastyczności organizacyjnej w wyzwalaniu zachowania innowacyjnego okazała się nie tak istotna, chociaż jeden wymiar – **generowanie pomysłów i ich wdrażanie** – łączy się z **elastycznością responsywną**, która oznacza umiejętność szybkiego dostosowywania się do zmian (głównie w kontekście kapitału ludzkie-

go – zdolności menedżerów do reagowania na nowe sytuacje, poszerzenia zakresu kompetencji pracowników i dostosowywania ich do konieczności wykonywania różnych zadań jako odpowiedź na potrzebę zmiany zakresu obowiązków zawodowych) oraz **organizacyjno-funkcjonalną**, która umożliwia m.in. wprowadzanie szybkich zmian w doborze zasobów (np. tworzenia zespołów projektujących, różnorodnych pod względem geograficznym i wielokulturowych). Ponadto zachowania innowacyjne wiążą się z niewielką liczbą procedur i niskim stopniem formalizacji.

Zaskoczenie natomiast budzi brak związków zachowania innowacyjnego z elastycznością proaktywną, która wyraża się w działaniach związanych z innowacyjnością: wprowadzaniu nowych produktów, zmian organizacyjnych, badań rynku, niskiego sformalizowania. Podejmowanie działań właściwych dla elastyczności proaktywnej stwarza bowiem grunt dla skutecznego dostosowywania się do zmian wewnętrznych i zewnętrznych. Elastyczność proaktywna łączy się natomiast z wielkością firmy, w firmach dużych występuje więcej jej przejawów.

Ponadto zachowania innowacyjne podejmowane są częściej przez osoby na kierowniczych stanowiskach oraz o dłuższym stażu pracy. Prawdopodobnie jest to związane ze specyfiką pracy menedżerów, która polega na rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji w warunkach złożoności i niepewności. W świetle badań menedżerowie wykazują się także większą elastycznością [van den Berg, van der Velde 2005].

Prezentując niniejsze wyniki badań, trzeba mieć świadomość ograniczeń, jakie wynikają z przyjętych założeń teoretycznych i zastosowanych narzędzi badawczych. Jednym z nich jest brak weryfikacji trafności zewnętrznej wykorzystanych metod. W odniesieniu do badania zachowań innowacyjnych i elastyczności indywidualnej bardziej zasadne byłoby uwzględnianie nie tylko samospisu dokonywanego przez badanego, ale także jego współpracowników czy przełożonego, tym bardziej, że w badaniu nie poddawano kontroli aprobaty społecznej. Ponadto dopracowania wymaga konceptualizacja zmiennej – elastyczność organizacyjna oraz dokładna jej operacjonalizacja.

Reasumując, należy stwierdzić, że w niniejszych badaniach głównym predyktorem zachowania innowacyjnego jest elastyczność indywidualna. Nie oznacza to jednak, że kontekst organizacyjny nie jest istotny, aktywność innowacyjna bowiem łączy się z elastycznością responsywną i organizacyjno-funkcjonalną. Dla pełniejszego zrozumienia tych związków zasadne byłoby uwzględnienie w przyszłych analizach innych zmiennych organizacyjnych, jak np. przywództwo, klimat organizacyjny – i badanie ich w relacji do innowacyjności z uwzględnieniem elastyczności jako moderatora tych związków. Ponadto wydaje się celowe włączenie do badań także tych zmiennych podmiotowych, które mogą się łączyć z elastycznością, jak np. kompetencje, postawy, cechy osobowości.

Literatura

- Atkinson J., *Manpower strategies for flexible organizations*, "Personnel Management" 1984, vol. 16, August.
- De Leede L., Looise J.K., *Innovation and HRM: Towards an integrated framework*, "Creativity and Innovation Management" 2005, vol. 14, no. 2.
- Griffin B., Hesketh B., *Adaptable behaviours for successful work and career adjustment*, "Australian Journal of Psychology" 2003, vol. 55, no. 2.
- Gross J.R., Raymond B., *Total flexibility management: A managerial approach for developing flexible resources*, "Management Issues" 1993, September/October.
- Janssen O., *How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful*, "Journal of Organizational Behavior" 2004, vol. 25.
- Juchnowicz M., Wojtczuk-Turek A., *Istota elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
- Kalleberg A.L., *Organizing flexibility: The flexible firm in a new century*, "British Journal of Industrial Relations" 2001, vol. 39.
- Kleysen R.F., Street Ch.T., *Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior*, "Journal of Intellectual Capital" 2001, vol. 2, no. 3.
- Kossowska M., *Umysł niezmienny... Poznawcze mechanizmy sztywności*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2005.
- Martin M.M., Cayanus J.L., McCutcheon L.E., Maltby J., *Celebrity worship and cognitive flexibility*, "North American Journal of Psychology" 2003, vol. 5, no. 1.
- Martinez A., Pérez M., *Cooperation and the ability to minimize the time cost of new product development within the Spanish automotive supplier industry*, "Journal of Product Innovation Management" 2003, vol. 20.
- Martinez-Sánchez A., Vela-Jiménez M.J., Pérez-Pérez M., de-Luis-Carnicer P., *Inter-organizational cooperation and environmental change: Moderating effects between flexibility and innovation performance*, "British Journal of Management" 2009, vol. 20.
- Martinez-Sánchez A., Vela-Jiménez M.J., Pérez-Pérez M., de-Luis-Carnicer P., *Workplace flexibility and innovation: The moderator effect of inter-organizational cooperation*, "Personnel Review" 2008, vol. 37, no. 6.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Seibert S.E., Kraimer M.L., Crant J.M., *What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success*, "Personnel Psychology" 2001, no. 54.
- Talke K., Salomo S., Mensel N., *A Competence-Based Model of Initiatives for Innovations*, "Creativity & Innovation Management" 2006, vol. 15, no. 4.
- Trompenaars F., *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Van den Berg P.T., van der Velde M.E., *Relationship of functional flexibility with individual and work factors*, "Journal of Business and Psychology" 2005, vol. 20, no. 1.
- Wadhwa S., Rao K.S., *Towards a proactive flexibility management view*, "Global Journal of Flexible System Management" 2002, vol. 3, no. 2/3.
- Yuan F., Woodman R.W., *Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations*, "Academy of Management Journal" 2010, vol. 53, no. 2.

ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL FLEXIBILITY AND INNOVATIVE BEHAVIOUR IN THE WORKPLACE – EMPIRICAL ANALYSIS OF RELATIONSHIPS

Summary: Flexibility is one of the most important individual and organizational competencies that influence the increase of adaptability to changing conditions. On one hand, it ensures adaptation to changes, on the other – their creation. The latter aspect justifies the analysis of flexibility with respect to innovation. The goal of this article is to present the empirical research on, among others, the relation between innovative behaviour and the dimension of individual and organizational flexibility. The results of the research indicate a significant role of three main predictors of innovative behaviour: cognitive and behavioural flexibility, functional flexibility and readiness for change. They constitute the dimensions of individual flexibility, however, no influence of organizational flexibility on employee innovative behaviour was observed.

Keywords: flexibility of the organization, individual flexibility, innovation and innovative behaviour.