

PRACE NAUKOWE

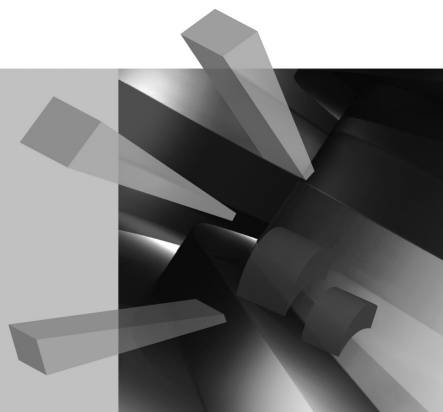
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

276

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Szymon Cyfert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redakcja wydawnicza i korekta: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

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 978-83-7695-324-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

Część I

Mariusz Bratnicki: Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju. Koncepcja i wyniki badań empirycznych	11
Wojciech Dyduch: Rola twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach jako czynników zmiany podwyższających efektywność – założenia modelu teoretycznego	18
Jan Skalik: Ewolucja metodycznego wspomagania procesu zarządzania zmianami w organizacjach.....	28
Aleksandra Sus: Dynamiczny system planowania strategicznego	38
Katarzyna Walecka-Jankowska: Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych.....	47
Agnieszka Jędrusiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Znaczenie modelu biznesu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie UK-POL Sp. z o.o.	58

Część II

Malgorzata Syrek-Sądej: Uwarunkowania transformacji przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka	71
Andrzej Stańda: Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą	80
Anna Zablocka-Kluczka: Odporność organizacji na kryzys.....	89
Maja Sajdak: Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa	102
Michał Flieger: Doskonalenie funkcjonowania urzędów gmin poprzez osiągnięcie dojrzałości procesowej.....	113

Część III

Szymon Cyfert: Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej	123
Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk: Kształtowanie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw	130
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Przywództwo w procesie odnowy przedsiębiorstw	144

Łukasz Wawrzynek: System zarządzania w procesie odnowy organizacyjnej	154
Maciej Czarnecki: Odnowa ewolucyjna i rewolucyjna: przegląd zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	162

Summaries

Mariusz Bratnicki: Applying configurational framework to the entrepreneurial growth. Theoretical development and empirical results.....	17
Dyduch Wojciech: The role of organizational creativity and entrepreneurship in stimulating performance – some conceptual advances.....	27
Jan Skalik: Evolution of methodological support of change management process in organizations	37
Aleksandra Sus: Dynamic System Planning model.....	46
Katarzyna Walecka-Jankowska: Leadership vs. innovation of Polish enterprises – results of empirical research.....	57
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Role of business model in shaping a competitive advantage. An example of UK-POL Ltd.	67
Małgorzata Syrek-Sądej: Conditions of enterprise transformation. Theory and practice.....	79
Andrzej Stańda: Efficiency of leadership in practice of management change process	88
Anna Zabłocka-Kluczka: Organization's immunity to crisis.....	101
Maja Sajdak: The concept of agility in an enterprise improvement.....	112
Michał Flieger: Improvement of municipal offices functioning through reaching process maturity	120
Szymon Cyfert: The system model of organization: prospect of organizational renewal processes	129
Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk: Shaping enterprises' self-renewal capabilities	143
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Leadership in the process of corporate renewal.....	153
Łukasz Wawrzynek: Management system in the process of organizational renewal.....	161
Maciej Czarnecki: Revolutionary and evolutionary approach to corporate renewal: literature review and future research directions.....	172

Wojciech Dyduch

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ROLA TWÓRCZOŚCI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W ORGANIZACJACH JAKO CZYNNIKÓW ZMIANY PODWYŻSZAJĄCYCH EFEKTYWNOŚĆ – ZAŁOŻENIA MODELU TEORETYCZNEGO

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie roli twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach jako zasobów strategicznych powiązanych z efektywnością. Na wstępie przedstawiono pojmowanie twórczości na poziomie analizy organizacji. Następnie zaprezentowano rolę przedsiębiorczości w podwyższaniu efektywności i wreszcie model teoretyczny będący strukturą nośną łączącą zaprezentowane konstrukty. Model ten jest punktem wyjścia do przyszłych badań empirycznych, mających na celu określenie relacji pomiędzy twórczością i przedsiębiorczością organizacyjną a efektywnością. Głównym celem badań jest wyjaśnienie strategicznej roli twórczości w przedsiębiorczych organizacjach działających w burzliwym otoczeniu. Wiązka celów badawczych obejmować będzie: (1) operacjonalizację modelu twórczej strategii i ustalenie jego związków z efektywnością organizacji, (2) określenie związków, przedsiębiorczości organizacyjnej, twórczej strategii z efektywnością organizacji mierzoną zarówno obiektywnie, jak i subiektywnie.

Słowa kluczowe: twórczość organizacyjna, przedsiębiorczość organizacyjna, efektywność.

1. Wstęp

Tradycyjnie, twórczość rozpatrywana jest z punktu widzenia psychologii jako zdolność jednostek do kreatywnego myślenia [De Dreu, Nijstad, Bass 2011]. Rozpatruje się zachowania osób i analizuje uwarunkowania, które zwiększają ich twórczość [Wu, McMullen, Neubert, Yi 2008]. Ostatnio jednak twórczość znalazła się w polu zainteresowania zarządzania strategicznego i jest traktowana jako istotny zasób strategiczny na poziomie organizacji [Woodman, Sawyer, Griffin 1993; Borghini 2005]. Co więcej, badacze wskazują, że twórczość organizacyjna wraz z przedsiębiorczością na poziomie strategii organizacji mogą być istotnymi czynnikami wywołującymi długofalowe zmiany w organizacjach [Ford 2002] i przekładającymi się na uzyskiwanie przez organizacje ponadprzeciętnej efektywności [Bilton i Cummings 2010]. W niniejszym artykule podjęto próbę analizy poszczególnych konstruktów

– twórczości organizacyjnej i przedsiębiorczości organizacyjnej jako czynników zmian w organizacjach przekładających się na efektywność organizacyjną.

2. Twórczość jako zasób strategiczny organizacji

We współczesnej literaturze przedmiotu znamienne jest poszukiwanie nowych metodologicznych podstaw analizy twórczości [Bhaskar 2011; Martin 2011]. Przedstawiony tok rozumowania jest zlokalizowany w tym nowym obszarze dociekań, chociaż zachowuje elementy ciągłości z dotychczasowym dorobkiem naukowym [Amabile 1996]. Badacze organizacji działający w różnych tradycjach naukowych, posługując się konstruktem twórczości, właściwie opisują różne zjawiska. Skutkiem tego jest fragmentaryczna i niekompletna wiedza o twórczości, zwłaszcza na poziomie organizacji jako jednostki analizy. Warto zatem zintegrować istniejącą literaturę przedmiotu. Ogólny zamysł polega na tym, aby nie zapominając o uczestnikach organizacji jako źródle twórczości (czym dobitnie zajmuje się psychologia) [Leung, Morris 2011], zbudować koncepcję uznającą twórczość za proces odnoszący się do całej organizacji.

Prezentowana koncepcja jest bardziej kompletna od ujęć stosowanych w dotychczasowych badaniach oraz pozwala na spojrzenie uwzględniające różne rozbieżności oraz wiążące różne modele twórczości. Ma to szerokie konsekwencje dla pomiaru zmiennych i sprawdzania teorii, ponieważ metodologiczne przedsięwzięcia dotyczące twórczości w organizacjach mieściły się głównie w nurcie psychologiczno-społecznym, a prawie całkowicie ignorowano dorobek teorii organizacji, zarządzania strategicznego czy też przedsiębiorczości organizacyjnej. Dlatego też pojęcie twórczości organizacyjnej wymaga dopiero operacjonalizacji w kategoriach zasobu strategicznego będącego istotnym elementem podłoża względnie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Wszechstronny przegląd badań naukowych na temat twórczości w organizacji pozwolił na wyodrębnienie kluczowych procesów zachodzących wewnątrz pojedynczej osoby, ważnych wpływów kontekstualnych, przesłanek twórczości grupowej oraz procesów przebiegających w grupie – wszystko to pod kątem najnowszych kierunków studiowania [George 2007; Klijn, Tomic 2010]. Dotychczasowe dokonania w dziedzinie badań nad twórczością w organizacjach dają znaczący wkład w rozumienie tego procesu organizacyjnego. Jednakże obydwa zreferowane przeglądy zostały zrobione na gruncie psychologii i psychologii społecznej. Nie wyjaśniły też wielu kontrowersji wokół uzyskiwanych rezultatów. Jednym z możliwych powodów rozbieżnych wyników badań jest pominięcie nieuwzględnionych dotychczas zarówno zmiennych personalnych i kontekstualnych [Shalley, Zhou, Oldham 2004], jak i organizacyjnych, a przede wszystkim strategicznych. Stąd też wyjście poza wachlarz dotychczas stosowanych zmiennych może okazać się korzystne dla lepszego zrozumienia treści, czynników i uwarunkowań twórczości mającej miejsce w wielorakich organizacjach.

Przedstawiana koncepcja stanowi swoistą kontynuację badań twórczości zwłaszcza w psychospołecznym nurcie teorii organizacji. Drugim filarem jest dotychczasowy dorobek naukowy powstały w dziedzinie przedsiębiorczości organizacyjnej [Bratnicki 2006]. Następnym istotnym krokiem jest połączenie tych dwóch kierunków badawczych na gruncie zarządzania strategicznego. Równie znaczącym wkładem w rozwój nauk o zarządzaniu jest potraktowanie twórczości jako strategicznego czynnika granicznego przedsiębiorczości organizacyjnej. Istota zamierzenia badawczego wymaga wypracowania nowych narzędzi pomiaru zarówno twórczości organizacyjnej, jak i przedsiębiorczości organizacyjnej. Wyniki dotychczasowych badań unaoczniają, że pomiar i ocena twórczości organizacyjnej dokonywana jest przede wszystkim na poziomie pojedynczych osób lub grup osób [De Dreu, Nijstad, Bass 2011]. Tymczasem rozpatrywanie twórczości na poziomie całej organizacji praktycznie nie występuje. Byłoby to o tyle istotne, że twórczość organizacyjna rozpatrywana na poziomie organizacji pozwoliłaby na sformułowanie wskazówek dla kadry zarządzającej współczesnymi organizacjami, podpowiadających, w jaki sposób strategicznie ożywić twórczość i przedsiębiorczość, aby zwiększyć efektywność organizacji działającej we współczesnym, burzliwym otoczeniu, oraz jak diagnozować uwarunkowania twórczości organizacyjnej dla podnoszenia poziomu przedsiębiorczości i efektywności.

3. Przedsiębiorczość organizacyjna jako nośnik efektywności

Rola przedsiębiorczości w istniejących organizacjach staje się istotna w coraz większym stopniu. Wynika to z faktu, że w miarę wzrostu niepewności i nieokreśloności źródła przewagi konkurencyjnej stają się coraz mniej trwałe. Następuje przesunięcie od poszukiwania przewagi konkurencyjnej do poszukiwania szans, co z kolei oznacza wzrost natężenia orientacji przedsiębiorczej organizacji. Procesy przedsiębiorczości zasadniczo dotyczą dążenia do uruchomienia nowych przedsięwzięć bądź też do istotnej zmiany organizacji już istniejących. Przedsiębiorcy i przedsiębiorcza kadra zarządzająca kształtują przyszłość firm poprzez wprowadzanie nowych przedsięwzięć. Zrealizowane w ten sposób cele to powstanie, rozwój i odnowa organizacji, uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Stąd też podstawą przetrwania i rozwoju współczesnej organizacji jest połączenie przedsiębiorczości z zarządzaniem strategicznym dla tworzenia wartości [Ireland, Camp, Sexton 2001]. Organizacje przedsiębiorcze o wysokiej efektywności rozpoznają szanse i uzyskują przewagę konkurencyjną, aby wykorzystywać szanse. Przedsiębiorczość najogólniej skoncentrowana jest wokół poszukiwania szans, skłonności do podejmowania ryzyka i radzenia sobie z niepewnością, twórczego rozwiązywania problemów i budowania więzi społecznych, przywództwa i uczenia się na porażkach.

Z dotychczasowych badań wynika, że przedsiębiorczość organizacyjna ma istotny wpływ na efektywność organizacyjną, zarówno finansową, jak i pozafinansową [Zahra, Jennings, Kuratko 1999]. Przedsiębiorczość jest także uznawana za

siłę motoryczną organizacji nienastawionych na zysk, ale tworzących wartość społeczną [Bednarczyk 2001; Bornstein 2004]. Działalność przedsiębiorcza jest ważna dla efektywności organizacji bez względu na ich wielkość, i to zarówno w gospodarkach transformujących się, jak i w gospodarkach rozwiniętych. Wpływ ten jest zarówno bezpośredni, jak i pośredni, a rezultaty przedsiębiorczości organizacyjnej rozpatrywane przez pryzmat efektywności organizacji rosną po kilku latach [Lumpkin, Wales, Ensley 2006].

Rola przedsiębiorczości jest znacząca dla efektywności organizacyjnej, chociaż w różnych typach organizacji jest ona różna. Firmy duże i firmy małe najczęściej zyskują koncentrując się bezpośrednio na przedsiębiorczości. Natomiast w pozostałych przypadkach przedsiębiorczość wpływa na efektywność organizacyjną pośrednio, wzmacniając orientację na uczenie się w organizacjach dużych, o długim okresie istnienia, czy też wspomagając orientację marketingową w organizacjach małych i starych. Przedsiębiorczość, orientacja rynkowa i organizacyjne uczenie się współprzyczyniają się do powodzenia organizacji.

Organizacje osiągają wysokie wyniki wskutek wczesnego wykorzystywania szans, szybkiego uczenia się, zapewniania odpowiedniej legitymizacji, konkurencyjności [Johnson, Van de Ven 2002]. W działaniach tych istotną rolę odgrywa równoczesne poszukiwanie szans i budowanie przewagi konkurencyjnej. Biorąc pod uwagę trudności w ocenie i przewidywaniu efektywności organizacyjnej [Lebas, Euske 2006], należy wspomnieć o wpływie przedsiębiorczości na efektywność w łańcuchach logistycznych [Hult, Ketchen, Nichols 2002], na przyszłość firmy [Chell 2001], zmniejszenie prawdopodobieństwa porażki czy strategię marketingowe [Schindehutte, Morris, Kuratko 2001].

Badania organizacji w gospodarkach transformujących się wykazały, że wsparcie struktur organizacyjnych jest czynnikiem silnie wpływającym na poziom przedsiębiorczości [Antoncic, Hisrich 2003]. Okazuje się też, że przedsiębiorczość organizacyjna jest wdrażana do wielu organizacji w ramach strategii innowacji i wzrostu [Kuratko, Welsch 2004]. Organizacje takie starają się tworzyć wartość na podstawie przedsiębiorczych umiejętności poszczególnych pracowników w ramach struktur organizacyjnych, w celu wykorzystywania szans, a także polepszania współpracy pomiędzy pracownikami a organizacją.

Współczesne organizacje w coraz większym stopniu dostrzegają potrzebę przedsiębiorczej orientacji i wdrażania działań przedsiębiorczych w duże, smukłe i biurokratyczne struktury. Potrzeba taka wynika bezpośrednio z narastających wyzwań i problemów w zarządzaniu, m.in. burzliwego otoczenia, nieprzewidywalnych działań konkurencji, niedostosowania tradycyjnych metod zarządzania do współczesnych potrzeb organizacji, odchudzania organizacji, presji na redukcję kosztów i ogólnej tendencji do zwiększania efektywności organizacyjnej. Wydawałoby się zatem, że skoro przedsiębiorczość organizacyjna jest potencjalnym lekarstwem na bóle dużych firm, postulat jej ożywiania mógłby być niezaprzeczalnym i naturalnym krokiem zarządzania współczesnymi organizacjami. Okazuje się jednak,

że tradycyjne techniki zarządzania nierzadko stoją w sprzeczności z zachowaniami przedsiębiorczymi uczestników organizacji [Dyduch 2008]: (a) burzliwość i nieokreśloność przymusza kadrę do efektywnego zarządzania ryzykiem, (b) formalny proces planowania jest zabójczy dla innowacji i twórczości, (c) instytucjonalne naciski przymuszają organizacje do działania konformistycznego, (d) należy odkrywać nowe miejsca w przestrzeni kształtowania przedsiębiorczości, (e) modele biznesu współczesnych organizacji powinny być budowane wokół szansy i zorientowane na rozwój, nie zaś wokół konieczności wykonywania pewnych działań ukierunkowanych na przetrwanie, (f) misją przedsiębiorczości jest tworzenie wartości i bogactwa, (g) tworzenie przedsiębiorczości i jej dźwigni musi zacząć się od etapu „restrukturyzacji mentalnej”, co może być bardzo trudne albo niemożliwe w organizacjach o skostniałej kulturze, (h) przedsiębiorczość jest umiejscowiona na mapie poznawczej odmiennej od tej, jaka dominuje w ekonomii i konwencjonalnym myśleniu strategicznym.

Szereg badań prowadzonych na świecie ukazał już związek pomiędzy poziomem przedsiębiorczości a wskaźnikami efektywności firm [Zahra 1999]. Do przykładów takich wskaźników należy zysk, przychody ze sprzedaży, wzrost dochodów, zwrot na aktywach, wzrost zatrudnienia, a także inne wskaźniki zarówno finansowe, jak i pozafinansowe [Zahra, Covin 1995]. Rozwinięty także został koncepcyjny model, który łączy czynniki wewnętrzne małych i średnich przedsiębiorstw z elementami otoczenia zewnętrznego wpływającymi na przedsiębiorców, a także pokazuje konfiguracyjny wpływ tych czynników na długookresową efektywność firmy [Man, Lau, Chan 2002]. Powiązanie pomiędzy poziomem przedsiębiorczości a efektywnością wydaje się szczególnie wyraźne i silne w organizacjach działających w burzliwym otoczeniu, a także w organizacjach młodych [Steffen, Davidsson, Fitzsimmons 2006].

Spojrzenie na fundamenty i rozwój naukowy konstrukt efektywności organizacji unaocznia mnogość modeli mających za zadanie uchwycić wielowymiarowość efektywności [Cameron 2009]. W literaturze przedmiotu można napotkać wielką różnorodność wskaźników efektywności organizacji [Combs, Crook, Shook 2005]. Obecnie uznaje się, że jest to konstrukt złożony, wielowymiarowy, którego właściwe uchwycenie wymaga równoczesnego zastosowania alternatywnych formuł metodologicznych wraz z uwzględnieniem znaczenia interesariuszy, różnorodności zasobów i wyborów strategicznych. Oznacza to, że miary subiektywne nie muszą być gorszym wyborem metodologicznym niż miary obiektywne.

Efektywność organizacji może być oceniana obiektywnie. Badacze zarządzania jednak często decydują się na użycie percepcyjnych miar efektywności. Główną przyczyną takiego postępowania jest osiągalność danych źródłowych [Dess i Robinson 1994]. Drugim powodem jest niechęć organizacji do przekazywania na zewnątrz informacji pochodzących z własnego systemu rachunkowości [Venkatraman, Ramamuram 1986].

Badania chińskich firm wykazały, że wpływ orientacji przedsiębiorczej na efektywność mierzoną innowacyjnością rośnie wraz z burzliwością otoczenia oraz

natężeniem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi [Wei, Wu, Yang 2009]. Przytoczone badania ukazują, że warto mieć na uwadze burzliwość otoczenia, która wzmacnia organizacyjne efekty twórczości i przedsiębiorczości.

4. Twórczość i przedsiębiorczość organizacyjna sprzyjająca efektywności – model teoretyczny

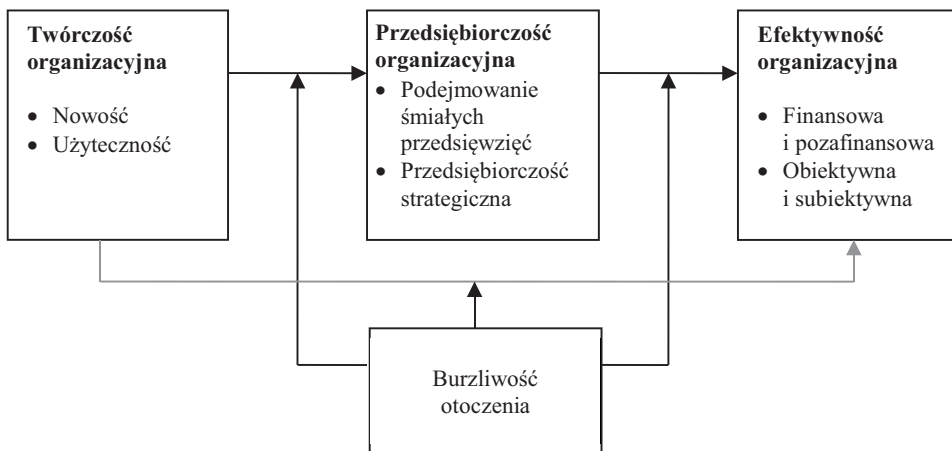
W literaturze przedmiotu dotyczącej relacji pomiędzy twórczością organizacyjną a efektywnością organizacji można wyróżnić dwa typy prac. Po jednej stronie znajduje się opracowanie opisujące naturę tych zależności, identyfikujące zmienne pośredniczące i regulujące, dążące do zbudowania szerokiej bazy teoretycznej [np. Dess, Robinson 1984; Drazin, Glynn, Kazanjian 1999]. Natomiast po drugiej stronie, występuje cała gama badań empirycznych, które służą sprawdzeniu fragmentarycznych modeli teoretycznych.

Wychodząc z analizy obydwu nurtów badawczych, można przedstawić zintegrowaną strukturą nośną (zob. rys.1). Zobrazowany model ma charakter procesowy, konfiguracyjny i opiera się na założeniu, że efektywność organizacji ma swoje podłoże w określonych zachowaniach przedsiębiorczych, które z kolei są uzależnione od poziomu twórczości organizacyjnej.

Co więcej, Bilton i Cummings [2010] przekonująco uzasadniają, że twórczość i strategia – traktowane zazwyczaj jako odległe od siebie konstrukty – mają wiele wspólnego. Można je zespolić w postaci twórczej strategii, która opiera się na czterech fundamentach: innowacji, przedsiębiorczości, przywództwa i organizacji [Dyduch 2012]. Poprzez te cztery elementy przewijają się kluczowe paradoksy, z którymi trzeba sobie poradzić tak, aby ożywić i zintegrować całą organizację. Przedstawiona przez Biltona i Cummings'a struktura nośna wprawdzie nie zakreśla szczegółowych rozwiązań, ale dostarcza podbudowy teoretycznej, obejmującej szeroką gamę koncepcji oraz modeli zarządzania, i dlatego też warto się z nią zapoznać, zoperacjonalizować ją oraz powiązać z efektywnością organizacji.

Opisane powyżej główne konstrukty oraz powiązania między nimi mogą być przedstawione w postaci teoretycznego modelu (zob. rys. 1).

Przedstawiony na rysunku 1 model zakłada, że efektywność organizacyjna, zarówno finansowa, jak i pozafinansowa, mierzona w sposób obiektywny, a także subiektywny, jest zmienną zależną, która będzie odzwierciedlała efekty zmian wywołane przez twórczość i przedsiębiorczość. Zakłada się, że twórczość na poziomie organizacyjnym, charakteryzowana przez dwie zmienne – nowość i użyteczność [Amabile 1996] – będzie dodatkowo powiązana z przedsiębiorczością organizacyjną. Twórcze rozwiązania, pomysły na nowe produkty przełożą się na wprowadzanie innowacji przy akceptacji ryzyka porażki i z proaktywnym nastawieniem uczestników organizacji [Miller 1983]. Zmienną moderującą jest otoczenie, charakteryzujące się dynamiką, wrogością i nieprzewidywalnością [Bratnicki 2012]. Przedstawiony model nie jest wyczerpujący i może pomijać wiele determinant efektywności orga-



Rys. 1. Twórczość organizacyjna i przedsiębiorczość organizacyjna w kontekście efektywności organizacji. Konceptualny model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

nizacyjnej. Jednak istotą niniejszego zamierzenia badawczego nie jest stworzenie kompletnej listy elementów powiązanych z efektywnością, lecz jedynie zbadanie zależności między twórczością, przedsiębiorczością a efektywnością organizacyjną. W oparciu o przedstawiony na rysunku 1 model można zbudować następujące hipotezy badawcze:

H1: Twórczość organizacyjna jest dodatnio powiązana z przedsiębiorczością organizacyjną.

H2: Twórczość organizacyjna jest dodatnio powiązana z efektywnością.

H3: Przedsiębiorczość organizacyjna jest dodatnio powiązana z efektywnością.

H4: Burzliwość otoczenia jest istotną zmienną moderującą zależność między twórczością i przedsiębiorczością.

H5: Burzliwość otoczenia jest istotną zmienną moderującą zależność między przedsiębiorczością i efektywnością.

Badania mieć się będą w klasycznym standardzie sprawdzania teorii. Właściwe badania empiryczne, sprawdzające model twórczości i przedsiębiorczości w kontekście efektywności organizacji, zostaną przeprowadzone na próbie około stu pięćdziesięciu polskich przedsiębiorstw za pomocą kwestionariusza ankiety skierowanej do przedstawicieli kadry zarządzającej najwyższego szczebla. Na innej populacji (około dwustu organizacji), ale podobną metodą, będą zrealizowane badania empiryczne operacjonalizujące model twórczej strategii i wiążące go z efektywnością organizacji. Idealnym rozwiązaniem w badaniach sondażowych byłaby skłonność wszystkich uczestników organizacji do wystąpienia w roli respondentów. Jednakże w przypadku większych organizacji jest to praktycznie niemożliwe. Dlatego też podejściem najczęściej stosowanym jest wykorzystanie małej liczby informa-

torów spośród kadry zarządzającej. Czasami jest to nawet jeden respondent. Zakłada się bowiem, że menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania kształtują zjawiska organizacyjne w wyniku rozpowszechniania preferowanych wartości. Niektóre badania sugerują też, że respondenci wybierani z kadry zarządzającej wskazują na wartości przyszłe, pożądane przez organizację, co jest poznawczo bardziej interesujące niż średnie subiektywnych ocen wyciągane z ankiet wypełnianych przez wielu informatorów [Davidsson 2005].

5. Zakończenie

W artykule zaprezentowano zamierzenie badawcze, dotyczące przedstawienia powiązań pomiędzy twórczością organizacyjną, przedsiębiorczością organizacyjną a efektywnością. Dotychczas w literaturze przedmiotu twórczość była postrzegana jako atrybut uczestników organizacji, „inwestorów” twórczości, co skutkowało traktowaniem twórczości wyłącznie w kategoriach psychologiczno-społecznych. Przedstawiony w niniejszym artykule model teoretyczny zakłada, że twórczość powinna być traktowana jako zasób strategiczny organizacji, mający swoje odzwierciedlenie w poziomie przedsiębiorczości organizacyjnej i powiązany z efektywnością. Właściwe badania empiryczne powinny zweryfikować przedstawiony model i odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu twórczość i przedsiębiorczość są związane z efektywnością na poziomie analizy, jakim jest organizacja. Przy czym w określaniu zmiennej zależnej wykorzystane zostaną zarówno subiektywne i obiektywne, a także finansowe i pozafinansowe miary efektywności organizacyjnej.

Literatura

- Amabile T.M., *Creativity in Context*. Boulder, Westview Press, CO, 1996.
- Antoncic B., Hisrich R.D., *Privatization, corporate entrepreneurship and performance: Testing a normative model*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 2003, no. 8, s. 197-218.
- Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2001.
- Bhaskar R., *Creativity, Love and Freedom*, Routledge, London – New York 2011.
- Bilton C., Cummings S., *Creative Strategy. Reconnecting Business and Innovation*, John Wiley and Sons, Chichester 2010.
- Borghini S., *Organizational creativity: Breaking equilibrium and order to innovate*, „Journal of Knowledge Management” 2005, 9, s. 19-33.
- Bornstein D., *How to Change the World. Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford University Press, New York 2004.
- Bratnicki M., *Dialectics of Corporate Entrepreneurship*, WAE, Katowice 2006.
- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, WAE, Katowice 2001.
- Cameron K.S. (red.), *Organizational Effectiveness*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2009.
- Chell E., *Entrepreneurship, Globalization, Innovation and Development*, Thomson Learning, Hampshire 2001.

- Combs J.G., Crook T.R., Shook G.I., *The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research*, [w:] D.J. Ketchen, D.D. Bergh (red.), *Research Methodology in Strategic Management*, Elsevier, San Diego 2005, s. 259-286.
- Davidsson P., *Researching Entrepreneurship*, Springer, New York 2005.
- De Dreu C.K.W., Nijstad B.A., Bass M., *Creativity in individuals and groups: Basic principles with practical implications*, [w:] D. De Cremer, R. van Dick, J.K. Murningham (red.), *Social psychology and organizations*, Routledge, New York – London 2011, s. 297-324.
- Dess G.J., Robinson R.B., *Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of privately-held firm and conglomerate business unit*, „Strategic Management Journal” 1984, 5, s. 265-273.
- Drazin R., Glynn M.A., Kazanjian R.K., *Multilevel theorizing about creativity in organizations. A sense-making perspective*, „Academy of Management Review” 1999, 24, s. 286-307.
- Dyduch W., *Dylematy twórczej strategii – konstrukt i jego operacjonalizacja*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A, s. 97-108.
- Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, WAE, Katowice 2008.
- Fisher C.M., Amabile T.M., *Creativity, improvisation, and organizations*, [w:] T. Ricards, M.A. Runco i S. Moger (red.), *The Routledge companion to creativity*, Routledge, London – New York 2009, s. 13-24.
- Ford C.M., *A theory of creative action in multiple social domains*, „Academy of Management Review” 1996, 21, s. 1112-1142.
- Ford C.M., *The futurity of decisions as facilitator of organizational creativity and change*, „Journal of Organizational Change Management” 2002, 15, s. 635-646.
- George J.M., *Creativity in organizations*, „The Academy of Management Annals” 2007, vol. 3, s. 439-477.
- Hult G.T., Ketchen D.J., Nichols E.H., *An examination of cultural competitiveness and order fulfillment cycle time within supply chain*, „Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, s. 577-586.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Camp S., Sexton D.L., *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, „Academy of Management Executive” 2001, no. 1, s. 49-63.
- Johnson S., Van de Ven A.H., *A Framework for entrepreneurial strategy*, [w:] *Strategic Entrepreneurship. Creating a New Mindset*, red. M.A. Hitt i in., Blackwell, Oxford – Malden 2002, s. 66-85.
- Klijin M., Tomic W., *A review of creativity within organizations from a psychological perspective*, „Journal of Management Development” 2010, 29, s. 322-343.
- Kuratko D.F., Welsch H.P., *Strategic Entrepreneurial Growth* (2nd ed.), South-Western/Thomson, Mason 2004.
- Lebas M., Euske K., *A Conceptual and operational delineation of performance*, [w:] *Business Performance Measurement. Theory and practice* (2nd ed.), red. A. Neely, Cambridge University Press, Cambridge 2004, s. 65-79.
- Leung K., Morris M.W., *Culture and Creativity: A Social Psychological Analysis*, [w:] De Cremer D., Murnighan J.K., Van Dick R. (red.), *Social Psychology and Organizations*, Routledge, New York – London 2011, s. 371-395.
- Lumpkin G.T., Wales W.J., Ensley M., *Entrepreneurial Orientation Effect on New Venture Performance: The Moderating Role of Venture Age*, Academy of Management Proceedings, Atlanta 2006, s. 24.
- Man T., Lau T., Chan K.F., *The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies*, „Journal of Business Venturing” 2002, vol. 17, s. 123-142.
- Martin L. *Critical Realism and Creativity*, Routledge, London – New York 2011.
- Schindehutte M., Morris M.H., Kuratko D.F., *Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2001, vol. 2, s. 19.

- Shalley C.E., Zhou J., Oldham G.R., *The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?* „Journal of Management” 2004, 30, s. 933-958.
- Sheremata W.A., *Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25, s. 389-408.
- Steffens P.R., Davidsson P., Fitzsimmons J.R., *The Performance of Young Firms: Patterns of Evolution in Growth-Profitability Space*, „Best Paper Proceedings”, Academy of Management, Atlanta 2006, s. 9.
- Venkatraman N., Ramanujam V., *Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches*, „Academy of Management Review” 1986, 11, s. 801-814.
- Wei L.-Q., Wu L., Yang J., *Entrepreneurial orientation and firm innovation: The moderating effects of SHRM and environment*, Academy of Management, Chicago 2009.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., *Toward a theory of organizational creativity*, „Academy of Management Review” 1993, 18, s. 293-321.
- Wu C., McMullen J.S., Neubert M.J., Yi X., *The influence of leader regulatory focus on employee creativity*, „Journal of Business Venturing” 2008, 23, s. 587-602.
- Zahra S.A., *Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts*, „Journal of Business Venturing” 1995, vol. 10, s. 225-247.
- Zahra S.A., *Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach*, „Journal of Business Venturing” 1993, vol. 8, s. 319-340.
- Zahra S.A., *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explanatory study*, „Journal of Business Venturing” 1999, vol. 6, s. 259-285.
- Zahra S.A., Covin J.G., *Contextual influences on corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis*, „Journal of Business Venturing” 1995, vol. 10, s. 43-58.
- Zahra S.A., Jennings D., Kuratko D.F., *The antecedents and consequences of firm level entrepreneurship: The state of the field*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 1999, vol. 24, s. 45-65.

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY AND ENTREPRENEURSHIP IN STIMULATING PERFORMANCE – SOME CONCEPTUAL ADVANCES

Summary: The objective of this paper is to present the role of creativity and entrepreneurship in organizations as strategically important resources that influence the performance. First, the concept of creativity on the organizational level is presented, as opposed to psychological and sociological understanding of individual creativity present in the literature. Second, the construct of organizational entrepreneurship is shown, wolałbym DESCRIBED jak już as well as its links with performance. Finally, a theoretical model that attempts to connect the constructs is proposed. The model is a starting point for the future research finding the relations between organizational creativity, entrepreneurship and performance.

Keywords: organizational creativity, organizational entrepreneurship, performance.