

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.
Zagadnienia epistemologiczne
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-572-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

Paweł Bartkowiak: Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective)	13
Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska: Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
Katarzyna Boczkowska: Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
Sylwia Flaszewska: Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz: Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital)	61
Piotr Pachura: <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą (<i>Ba</i> as contextual space in knowledge management)	72
Sylwia Stańczyk: Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz: Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

Część 2. Reputacja, marki, relacje

Ewa Głuszek: Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes)	109
Paweł Mielcarek: Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm	122
Łukasz Sułkowski: Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research)	144
Anna Walecka: Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

Piotr Górski: Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues)	173
Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram: Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
Katarzyna Piórkowska: Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
Barbara A. Sypniewska: Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity)	210
Dorota Wójcik-Kośla: Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
Aleksandra Zaleśna: Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation)	235

Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak: Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness)	247
Radosław Drozd, Wioleta Kucharska: Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis: Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours)	265

Piotr Grajewski, Jacek Rybicki: Paradoks radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization)	275
Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski: Paradoksy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
Lech Miklaszewski: Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company)	303
Maciej Mitrega: Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management)	313
Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka: Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market)	322
Zofia Patora-Wysocka: Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective)	335
Grzegorz Zieliński: Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala

Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mails: teresa.krasnicka@ue.katowice.pl; tomasz.ingram@ue.katowice.pl

ROLA PRZYWÓDZTWA TRANSFORMACYJNEGO W KSZTAŁTOWANIU ZACHOWAŃ INNOWACYJNYCH PRACOWNIKÓW

THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN SHAPING EMPLOYEE INNOVATIVE BEHAVIORS

DOI: 10.15611/pn.2016.422.15

Streszczenie: Rosnąca konkurencja wymusza na przedsiębiorstwach ciągle poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej. Jednym z nich jest innowacyjność, zależna w dużej mierze od innowacyjnych zachowań pracowników. Celem niniejszego artykułu jest zbadanie zależności między transformacyjnym stylem kierowania a intensywnością innowacyjnych zachowań pracowników w kontekście klimatu organizacyjnego. W oparciu o dane zgromadzone wśród 210 pracowników dziewięciu MŚP i poddane analizie za pomocą modelowania równań strukturalnych stwierdzono, że transformacyjny styl kierowania jest istotną statystycznie determinantą innowacyjnych zachowań pracowników, a klimat organizacyjny mediuje w przedmiotowej zależności.

Słowa kluczowe: zachowania innowacyjne, przywództwo transformacyjne, klimat organizacyjny.

Summary: Growing competition forces companies to constantly search for new sources of competitive advantage. One of its drivers is innovativeness, which is dependent upon, inter alia, individual innovative behaviors. The aim of the paper is to test the relationship between transformational leadership style and intensity of innovative behaviors in the context of organizational climate. On the basis of data gathered from 210 employees of 9 SMEs, analyzed with the use of structural equation modelling we conclude that transformational leadership style comprises an important predictor of individual innovative behaviors and organizational climate mediates this relationship.

Keywords: innovative behaviors, transformational leadership, organizational climate.

1. Wstęp

W dobie nasilającej się konkurencji przedsiębiorstwa podejmują wysiłki na rzecz podnoszenia swojej konkurencyjności, m.in. przez zwiększanie innowacyjności, rozumianej jako zdolność do wdrażania nowych rozwiązań w różnych obszarach funk-

cjonowania. W tym celu wiele organizacji szuka nowych źródeł innowacji, stymulując i promując takie zachowania personelu, które wykraczają poza tradycyjne standardy realizacji zadań i osiągniętych wyników. Podkreśla się znaczenie i potrzebę zachowań proaktywnych pracowników, które nie tylko umożliwiają adaptację do zmian, ale wiążą się z generowaniem i wdrażaniem przez nich nowych rozwiązań. Zachowania innowacyjne pracowników uznawane są za kluczowe dla zapewnienia wzrostu efektywności i przetrwania [Nederveen Pieterse i in. 2010], a także konkurencyjności przedsiębiorstwa. Argumenty uzasadniające potrzebę zachowań innowacyjnych pracowników, które wpływają na doskonalenie funkcjonowania organizacji, przytaczają liczni badacze tej problematyki [Janssen 2003; Odoardi, Battisteli, Montani 2010]. W tym zakresie istnieją także bogate doświadczenia zwłaszcza dużych korporacji dotyczące stymulowania zachowań innowacyjnych pracowników, aby wykorzystać ich twórczy potencjał [Kraśnicka, Wronka 2014]. Powyższe wyniki badań i praktyka pokazują, że znacznie rzadziej do tego potencjału sięgają małe czy średnie przedsiębiorstwa (MŚP) w porównaniu z dużymi. Jeśli jeszcze dodatkowo uwzględnić relatywnie niski poziom innowacyjności, zwłaszcza małych przedsiębiorstw w Polsce, to uzasadnione wydaje się badanie uwarunkowań zachowań innowacyjnych w tej kategorii przedsiębiorstw. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wyników badań dotyczących związków między transformacyjnym stylem przywództwa a intensywnością zachowań innowacyjnych pracowników z uwzględnieniem roli klimatu organizacyjnego w kształtowaniu się tych relacji w MŚP¹.

2. Pojęcie zachowań innowacyjnych pracowników

Analiza literatury przedmiotu dostarcza wielu przeglądów definicji zachowań innowacyjnych pracowników [Janssen 2000; Scott, Bruce 1994; Wojtczuk-Turek 2012; Głód, Kraśnicka 2015], które prowadzą do konkluzji, że istnieje dość duża zgodność poglądów dotyczących pojęcia zachowań innowacyjnych. Zdecydowana większość autorów wskazuje na dwa elementy tego pojęcia: generowanie pomysłów (twórczość) oraz działania dotyczące ich wdrożenia. W oparciu o prezentowane w literaturze badania dotyczące tej problematyki można przyjąć, że zachowanie innowacyjne to zamierzone generowanie, promowanie i realizacja nowych pomysłów, kreowanych przez pracowników w miejscu pracy, w organizacji. Definicja ta zdaje się dominować we współczesnym piśmiennictwie, jednakże należy zauważyć próby jej uzupełnienia, jakie m.in. podejmuje Janssen, podkreślając, że zachowania te przysparzają określonych korzyści zarówno pracownikowi, jak i organizacji [Janssen 2003]. Ze studiów literaturowych wynika ponadto, że część badaczy bardziej koncentruje się na zagadnieniach kreatywności, a więc tym pierwszym aspekcie zachowań innowacyjnych, choć nawet ci badacze, którzy głównie zajmują się twórczością, zawsze

¹ Badania nie obejmowały mikroprzedsiębiorstw.

w pewnym stopniu dotykają również zagadnienia implementacji twórczych idei [Carmeli, Schaubroeck 2007]. Podobne podejście znajdujemy w przypadku badań dotyczących klimatu sprzyjającego kreatywności. Otóż, w koncepcji badań tego zjawiska uwzględnia się nie tylko samą kreatywność (w znaczeniu generowania nowych idei), ale również ich wdrażanie [Moghimi, Devi 2013].

3. Determinanty zachowań innowacyjnych pracowników

Innowacyjność organizacji postrzegana jest jako zdolność do wdrażania nowych rozwiązań, przy czym jest to konstrukt złożony, obejmujący następujące wymiary: kreatywność, otwartość na nowe idee, zamiary/skłonność do innowacji, podejmowanie ryzyka i zdolność (potencjał) do innowacji [Walsh, Lynch, Harrington 2007]. Konfiguracja czynników kształtujących innowacyjność organizacji uzależniona jest od tego, czy rozważamy poziom organizacji jako całości, zespołu czy jednostki – pracownika. Przykładem kompleksowego zestawienia czynników determinujących kreatywność i innowacje na poziomie organizacji może być model determinant kreatywności i innowacyjności zaproponowany przez Martins i Terblanche, którzy uwzględniają w nim strategię, mechanizmy wspierające, wzorce zachowań zachęcające do innowacji i komunikowanie [2003, s. 70]. Podobnie kompleksowe podejście do uwarunkowań innowacyjności znajdujemy także w polskiej literaturze przedmiotu [Pichlak 2012].

W badaniach dotyczących podjętej tematyki zakłada się, że istotny wpływ na zachowania innowacyjne pracowników wywierają styl przywództwa i klimat organizacyjny (w tym klimat sprzyjający kreatywności i innowacjom), które to czynniki mogą kształtować innowacyjność na poziomie zarówno organizacyjnym, jak i zespołowym czy jednostkowym. W badaniach z lat 90. (XX w.) nad indywidualnymi zachowaniami innowacyjnymi pracowników wśród ich determinant uwzględniono właśnie przywództwo, relacje w zespole, cechy indywidualne, takie jak style rozwiązywania problemów, oraz klimat psychologiczny sprzyjający innowacjom [Scott, Bruce 1994]. W późniejszych badaniach obejmujących poziom zespołowy i jednostkowy uwzględniono charakterystyki zespołów pracowniczych – takie m.in., jak różnorodność kwalifikacji czy umiejętności [Camelo-Ordaz, Fernández-Alles, Martínez-Fierro 2006].

Z kolei w zidentyfikowanych badaniach z ostatnich lat badano wpływ liderów, a szerzej – przywództwa, na zachowania innowacyjne pracowników, w tym przywództwa transformacyjnego [Reuvers i in. 2008], doświadczanego przez pracowników znaczenia pracy i odpowiedzialności, zaangażowania pracowników, relacji pomiędzy liderem a podwładnymi [de Jong, Hartog 2007; Aryee i in. 2012].

Przedmiotem badań jest również wpływ klimatu organizacyjnego sprzyjającego innowacjom w powiązaniu z innymi zmiennymi [Chien, Tsai-Fang, Chin-Cheh 2013]. Ingram i Głód przedstawili również rolę satysfakcji z pracy jako istotnej determinanty zachowań innowacyjnych pracowników. W obszernych badaniach prze-

prowadzonych w Polsce przez Wojtczuk-Turek przedmiotem były liczne czynniki podmiotowe, proinnowacyjna kultura organizacyjna, zachowania lidera (przywództwo), czynniki zaangażowania organizacyjnego, praktyki zarządzania kapitałem ludzkim oraz bariery innowacyjności [Wojtczuk-Turek 2012].

4. Przywództwo transformacyjne a zachowania innowacyjne pracowników

Podkreślanie wagi i potrzeby przywództwa transformacyjnego w organizacjach działających w burzliwym otoczeniu nie przekłada się na pełną zgodność w rozumieniu tego pojęcia. Zwykle zakłada się, że opiera się ono na trzech powiązanych ze sobą elementach: ponadprzeciętnych zdolnościach do identyfikowania sił zmierzających do zmiany, zdolnościach do tworzenia wizji organizacji oraz mobilizowania i inspirowania uczestników organizacji do działania [Koźmiński, Piotrowski (red.) 2004, s. 352]. Inni autorzy wskazują, że przywództwo transformacyjne charakteryzuje się czterema głównymi atrybutami, są to: wyidealizowany wpływ lub charyzma, inspirujące motywowanie, stymulacja intelektualna i zindywidualizowane traktowanie pracowników [Vaccaro i in. 2012]. Bass i inni uważają, że liderzy transformacyjni sprawiają, że kreatywność i innowacje stają się częścią procesu rozwiązywania problemów. Zindywidualizowane traktowanie pracowników obejmuje zakres, w którym liderzy rozwijają potencjał podwładnych przez troskę o ich indywidualne potrzeby i stwarzanie okazji do uczenia się oraz warunków do rozwoju osobistego [Bass i in. 2003]. Innymi słowy, przywódca transformacyjny przedstawia atrakcyjną wizję organizacji, rozwija bardziej refleksyjne podejście do obecnych praktyk i potrafi zwracać uwagę na cechy indywidualne ludzi w organizacji.

Wpływ stylów przywództwa na kreatywność [Bratnicka 2015] i innowacje [Kang, Solomon, Choi 2015] stanowi częsty obiekt zainteresowania badaczy. Badania prowadzone w różnych krajach, w różnych kręgach kulturowych i instytucjach potwierdzają pozytywne związki przywództwa transformacyjnego i zachowań innowacyjnych [Abbas i in. 2012; Rank i in. 2009].

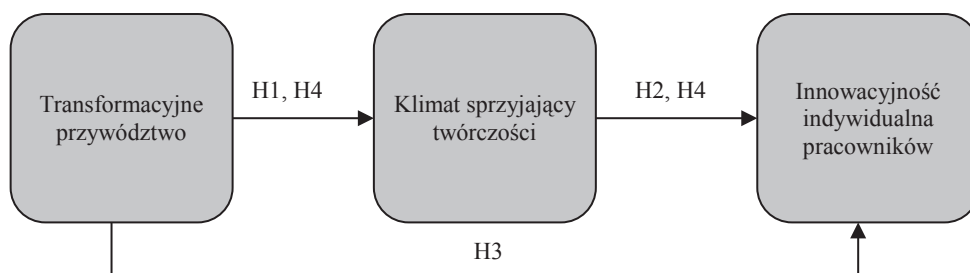
Badania dotyczące tej problematyki wskazują także na złożoność i niejednoznaczność tych związków, które mogą być moderowane przez inne zmienne (czynniki), do których m.in. zalicza się tzw. psychologiczne wzmocnienie – *empowerment* [Nederveen Pieterse i in. 2010]. Badania tego zespołu potwierdziły pozytywne związki między przywództwem transformacyjnym a innowacyjnością pracowników, przy czym były one moderowane przez poczucie pracowników, że są kompetentni i zdolni do wpływu na swoją pracę i środowisko pracy w znaczący sposób [Nederveen Pieterse i in. 2010, s. 613]. Potwierdzenia pozytywnych związków między transformacyjnym przywództwem a innowacyjnością pracowników dostarczają także badania w przedsiębiorstwach niemieckich, przy czym w tych badaniach zmienną moderującą było poczucie własnej wartości pracowników [Rank i in. 2009]. Co ciekawe, związki te były silniejsze, jeśli poczucie własnej wartości pracowników było niskie [Rank i in. 2009, s. 481].

5. Klimat organizacyjny sprzyjający twórczości i innowacyjności pracowników

Jednym z ważnych obszarów badań nad innowacyjnymi zachowaniami organizacyjnymi są studia nad klimatem organizacyjnym i jego wpływem na działalność innowacyjną [Kuenzi, Schminke 2009]. Zazwyczaj klimat jest pojmowany jako powtarzający się wzór zachowań, postaw i odczuć, które charakteryzują życie w organizacji [Schneider, Breif, Guzzo 1996] i traktowany jest jako część kultury organizacyjnej. Klimat organizacyjny jest bardziej widoczny od kultury organizacyjnej odnoszącej się do głębszych i trwalszych wartości, norm i przekonań. Z badań nad tym zjawiskiem wynika, że klimat innowacyjny wzmacnia pozytywny związek zachodzący między przywództwem transformacyjnym a twórczością w organizacji. Rolę moderującą klimatu organizacyjnego zauważyli również Somech i Drach-Zahavy [2012], którzy stwierdzili, że klimat organizacyjny wzmacnia relację między składem zespołu a twórczością zespołową. Z kolei Cokpekin i Knudsen [2012] poddali badaniom duńskie małe i średnie przedsiębiorstwa; ich wyniki doprowadziły autorów do konkluzji, że klimat organizacyjny wpływa pozytywnie na innowacje produktowe, lecz nie ma istotnego związku z innowacjami procesowymi. Obszerne badania autorstwa Amabile i innych [1996] stały się podstawą do sformułowania pozytywnej zależności między klimatem organizacyjnym a twórczymi zachowaniami pracowników. Badania w polskich przedsiębiorstwach [Kwaśniewska, Nęcka 2004] wykazały, że takie wymiary klimatu organizacyjnego, jak: dobre porozumiewanie się, ograniczona kontrola czy też zasoby, sprzyjają twórczym zachowaniom organizacyjnym.

6. Model i hipotezy

W wyniku przeprowadzonych analiz literatury zbudowano model badawczy, którego struktura przedstawiona jest na rys. 1.



Rys. 1. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

Model opisują cztery hipotezy, postawione na podstawie analiz literatury:

H1. Istnieje związek między przywództwem transformacyjnym a klimatem sprzyjającym twórczości.

H2. Istnieje związek między klimatem sprzyjającym twórczości a indywidualnym poziomem innowacyjności pracowników.

H3. Istnieje związek między przywództwem transformacyjnym a indywidualnym poziomem innowacyjności pracowników.

H4. Klimat sprzyjający twórczości pośredniczy w relacji między przywództwem transformacyjnym i innowacyjnością indywidualną pracowników.

Postawione hipotezy poddane zostały analizom w dalszym toku postępowania badawczego.

7. Charakterystyka próby i metodyki badań

Celem realizacji zamierzeń przeprowadzono badania wśród 210 pracowników 9 przedsiębiorstw (MŚP) cechujących się wysokim poziomem innowacyjności. W każdym z przedsiębiorstw, w zależności od wielkości, proszono kierowników o wskazanie grup pracowników, którzy mieli wypełnić kwestionariusz ankiety. Pracownicy oceniali poziom własnej innowacyjności, klimat organizacyjny oraz styl przywództwa swoich bezpośrednich przełożonych. W badaniach wykorzystano kwestionariusz do oceny zachowań innowacyjnych zaadaptowany m.in. przez Keng, June, Mahmood [2013], autorstwa O. Janssen [2000]. Do oceny stylu przywództwa transformacyjnego zastosowano narzędzie zaproponowane w [Harris-Boundy 2015]². Badania przeprowadzono w lipcu i sierpniu 2015 r. W niniejszym artykule, ze względu na ograniczenia objętościowe, przedstawiono jedynie wycinek szerzej zakrojonych badań empirycznych.

8. Charakterystyka badanych zmiennych

W pierwszej kolejności przeprowadzono analizy rzetelności narzędzia badawczego za pomocą współczynnika alfa Cronbacha w odniesieniu do zmiennych: klimat sprzyjający twórczości, innowacyjność pracowników i transformacyjny styl przywództwa. Wykazały one, że konstrukcja narzędzia jest poprawna, a wysokie poziomy alfa (odpowiednio: 0,932; 0,917 i 0,931) świadczą o postrzeganiu zastosowanych skal jako jednolitych. W następnym kroku celem odkrycia wewnętrznej struktury zmiennych przeprowadzono analizy czynnikowe (eksploracyjną analizę czynnikową). Ich wyniki przedstawiono poniżej.

² Oba kwestionariusze przetłumaczono – zgodnie z obowiązującymi zasadami – z języka angielskiego na język polski.

8.1. Klimat sprzyjający twórczości oraz zachowania innowacyjne pracowników

Analiza czynnikowa zmiennej „klimat sprzyjający twórczości” wykazała, że skala jest jednolita i nie ma podstaw do wyodrębnienia większej niż 1 liczby czynników ją tworzących. Podobnie w przypadku indywidualnej oceny innowacyjności pracowników dane wskazują na wysokie ładowanie wszystkich stwierdzeń do jednego czynnika. Podsumowując, należy zauważyć, że badane skale są jednowymiarowe, a podstawy do przeprowadzenia analiz dały istotne współczynniki Kaisera-Meiera-Olkina (KMO) (odpowiednio: 0,911 i 0,901) oraz wyniki analizy testu sferyczności Bartletta. Ze względu na refleksywną naturę badanych zjawisk do dalszych analiz prowadzonych przy wykorzystaniu modelowania równań strukturalnych przyjęto wszystkie stwierdzenia tworzące skale.

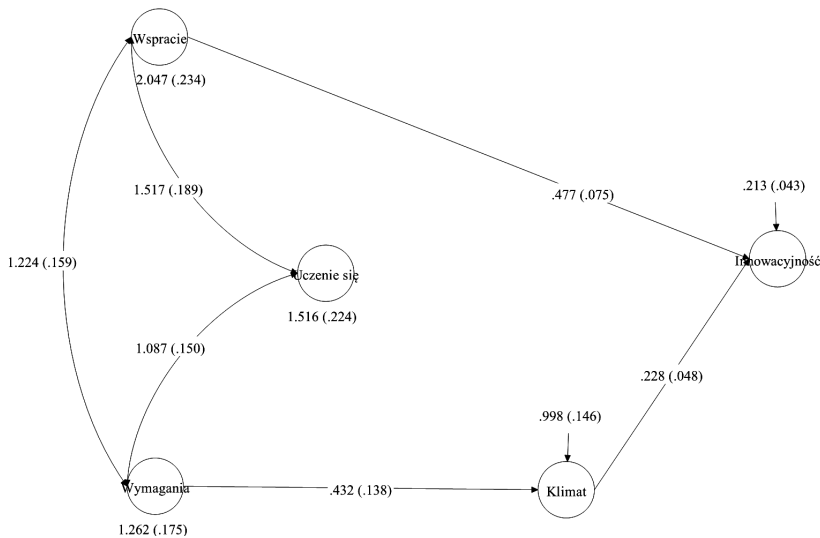
8.2. Transformacyjny styl przywództwa

Podobnie jak w przypadku klimatu i oceny zachowań innowacyjnych pracowników, tak i w odniesieniu do stylu przywództwa sprzyjającego innowacyjności przeprowadzono analizę czynnikową (KMO = 0,950, test sferyczności istotny statystycznie). Jej wyniki wskazują, że są podstawy wyodrębnienia trzech czynników tworzących skalę. W pierwszym znalazło się 15 stwierdzeń, w drugim – 6, a w trzecim były 4 stwierdzenia. Jedno stwierdzenie (nr 28) zostało wykluczone z analiz z powodu zbyt niskiego poziomu ładowania się do czynnika 1 (poziom poniżej 0,5). Zatem dla dalszych analiz przyjęto, że transformacyjny styl przywództwa opisywany jest przez trzy czynniki – wymiary – nazwane odpowiednio: „wsparcie dla rozwoju osobistego poprzez odpowiednie wykorzystanie zasobów własnych i organizacji”, „wykorzystanie niepowodzeń w procesie uczenia się” oraz „stawianie wysokich wymagań”.

9. Wyniki badań empirycznych

Wykorzystując modelowanie równań strukturalnych, w programie Mplus, przeprowadzono analizy mające na celu weryfikację postawionych hipotez badawczych. W wyniku przeprowadzonych analiz oszacowano model, którego postać przedstawia rys. 2.

Model został oszacowany w oparciu o dane pierwotne, a dla większej czytelności rysunku usunięto wszystkie zmienne obserwowane, pozostawiając jedynie zmienne utajone (latentne). Usunięto również relacje nieistotne statystycznie, zatem pozostawione w modelu zależności są wszystkie istotne statystycznie (na poziomie $p < 0,05$). Poziom dopasowania modelu do danych empirycznych jest umiarkowanie satysfakcjonujący, RMSEA wynosi 0,083, CFI i TLI – 0,877 i 0,867 odpowiednio. Choć poziomy wskaźników znajdują się poniżej wartości krytycznych, stopień odbiegania oszacowania od wartości uznawanych za dobre jest niewielki. Poziom współczynnika determinacji dla modelu jest wysoki i wynosi 77%, co świadczy o dobrym wyjaśnianiu zmiennej zależnej przez obie zmienne niezależne.

**Legenda:**

wsparcie – wsparcie dla rozwoju osobistego poprzez odpowiednie wykorzystanie zasobów własnych i organizacji;

uczenie się – wykorzystanie niepowodzeń w procesie uczenia się;

wymaganiami – stawianie wysokich wymagań;

klimat – klimat sprzyjający twórczości;

innowacyjność – innowacyjność indywidualna pracowników;

nad strzałkami przedstawiono parametry modelu z błędem oszacowania w nawiasie.

Rys. 2. Model badawczy po weryfikacji empirycznej

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników prowadzi do wniosku, że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H2 głoszącej o zależności między klimatem sprzyjającym twórczości a poziomem innowacyjności indywidualnej pracowników, przy czym im bardziej klimat sprzyja twórczości, tym wyższy jest poziom indywidualnych zachowań innowacyjnych. Hipoteza H1, o związkach transformacyjnego stylu kierowania z klimatem sprzyjającym twórczości, uzyskuje jedynie częściowe wsparcie, ponieważ tylko stawianie wysokich wymagań pracownikom powiązane jest pozytywnie z klimatem sprzyjającym twórczości. Podobnie hipoteza H3 uzyskuje jedynie częściowe wsparcie, gdyż tylko wymiar wsparcia dla rozwoju osobistego poprzez odpowiednie wykorzystanie zasobów własnych i organizacji jest powiązany istotnie z poziomem zachowań innowacyjnych.

Celem weryfikacji hipotezy H4 głoszącej o mediującej roli klimatu sprzyjającego twórczości w zależności między wymiarami transformacyjnego stylu kierowania i zachowaniami innowacyjnymi przeprowadzono analizy mediacji. Wyniki wskazują na mediację pełną klimatu sprzyjającego twórczości pomiędzy wymia-

Tabela 1. Analiza mediacji – zmienna mediująca: klimat sprzyjający twórczości

Wpływ	Współczynnik B w równaniu regresji	Przedział ufności (95%)	Czy zależność jest istotna statystycznie?
Zmienna niezależna: wsparcie dla rozwoju osobistego			
Bezpośredni wpływ	0,477 ($p = 0,000$)	(0,330; 0,640)	tak
Pośredni wpływ	-0,023 ($p = 0,432$)	(-0,079; 0,034)	nie
Całkowity wpływ	0,454		
Zmienna niezależna: wykorzystanie niepowodzeń w procesie uczenia się			
Bezpośredni wpływ	-0,077 ($p = 0,377$)	(-0,249; 0,094)	nie
Pośredni wpływ	0,044 ($p = 0,257$)	(-0,032; 0,119)	nie
Całkowity wpływ	-0,033		
Zmienna niezależna: stawianie wysokich wymagań			
Bezpośredni wpływ	0,130 ($p = 0,090$)	(-0,2; 0,280)	nie
Pośredni wpływ	0,098 ($p = 0,007$)	(0,027; 0,170)	tak
Całkowity wpływ	0,228	----	----

Źródło: opracowanie własne.

rem stawiania wysokich wymagań a poziomem innowacyjności indywidualnej pracowników. Zatem hipoteza H4 uzyskuje jedynie częściowe wsparcie. Wyniki przedstawia tab. 1.

10. Zakończenie

Uzyskane wyniki badań w części potwierdzają ważną rolę transformacyjnego stylu kierowania w kształtowaniu twórczych, innowacyjnych zachowań pracowników. Tylko jedna spośród czterech postawionych hipotez uzyskała pełne wsparcie, a trzy pozostałe mogą być potwierdzone jedynie w części, co oznacza, że tylko niektóre z wymiarów stylu kierowania sprzyjającego twórczości są istotnymi predyktorami innowacyjności indywidualnej pracowników. Na uwagę zasługuje natomiast pełna mediacja zależności między stawianiem wysokich wymagań i zachowaniami innowacyjnymi pracowników. Zatem uzyskano tylko częściową zgodność z wynikami badań innych zespołów, które zresztą wskazują na złożoność badanych relacji i wpływ na nie wielu zmiennych moderujących.

Na podstawie przeprowadzonych badań można przypuszczać, że menedżerowie w małych i średnich firmach przywiązują istotną wagę do stosowanego stylu kierowania oraz do samych zachowań innowacyjnych pracowników. Studia literaturowe oraz badania własne uzasadniają rekomendowanie menedżerom MŚP, aby świadomie kształtowali styl przywództwa i jego orientację w kierunku stylu transformacyj-

nego, zważywszy na coraz bardziej konkurencyjne, złożone otoczenie. Niezbędne wydaje się także podejmowanie wysiłków na rzecz tworzenia klimatu organizacyjnego sprzyjającego innowacyjności pracowników, których potencjał przypuszczalnie nadal nie jest w pełni doceniany.

Wśród podstawowych ograniczeń przeprowadzonych dociekań wyszczególnić należy przede wszystkim niewielkie możliwości generalizowania wyników badań ze względu na fakt ich przeprowadzenia w 9 podmiotach krajowych. Po drugie, wartościowe rezultaty mogłyby zostać osiągnięte, gdyby na przedmiotowe problemy spojrzeć z perspektywy organizacji jako całości, zespołu i jednostki – pracownika. Po trzecie, osadzenie rozważań w szerszym kontekście zapewne pozwoliłoby na lepsze zrozumienie mechanizmów rządzących przedmiotowymi zależnościami – przekraczało to jednak skromne możliwości badawcze omawianego projektu.

Literatura

- Abbas G., Iqbal J., Waheed A., Riaz M.N., 2012, *Relationship between transformational leadership style and innovative work behavior in educational institutions*, Journal of Behavioural Sciences, vol. 22, no. 3, s. 18-32.
- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M., 1996, *Assessing the work environment for creativity*, Academy of Management Journal, vol. 39, no. 5, s. 1154-1184.
- Aryee S., Walumbwa F.O., Zhou Q., Hartnell Ch.A., 2012, *Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes*, Human Performance, vol. 25, no. 1, s. 1-25.
- Bass B.M., Jung D.I., Avolio B.J., Berson Y., 2003, *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*, Journal of Applied Psychology, vol. 88, no. 2, s. 207-218.
- Bratnicka K., 2015, *Relationship between leadership styles and organizational creativity*, Management and Business Administration, Central Europe, vol. 23, no. 1, s. 69-78.
- Camelo-Ordaz C., Fernández-Alles M. de la Luz, Martínez-Fierro S., 2006, *Influence of top management team vision and work team characteristics on innovation: The Spanish case*, European Journal of Innovation Management, vol. 9, no. 2, s. 179-202.
- Carmeli A., Schaubroeck J., 2007, *The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work*, The Leadership Quarterly, vol. 18, no. 1, s. 35-58.
- Chien Y., Tsai-Fang Y., Chin-Cheh Y., 2013, *Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects*, Social Behavior and Personality, vol. 41, no. 1, s. 143-156.
- Çokpekin Ö., Knudsen M.P., 2012, *Does organizing for creativity really lead to innovation?*, Creativity & Innovation Management, vol. 21, no. 3, s. 304-314.
- De Jong J., Hartog D.D., 2007, *How leaders influence employees' innovative behavior*, European Journal of Innovation Management, vol. 10, no. 1, s. 41-64.
- Głód G., Kraśnicka T., 2015, *Zachowania innowacyjne pracowników w MŚP – wyniki badań*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 212, s. 35-51.
- Hammond M.M., Neff N.L., Farr J.L., Schwall A.R., Zhao X., 2011, *Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis*, Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, vol. 5, no. 1, s. 90.
- Harris-Boundy J., 2015, *Transformational leadership for employee creativity*, artykuł wygłoszony na corocznej konferencji Academy of Management, Vancouver, Canada.

- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L., 2002, *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, Journal of Applied Psychology, vol. 87, no. 2, s. 268-279.
- Ingram T., Głód W., 2014, *Zależności pomiędzy satysfakcją z pracy a organizacyjnymi zachowaniami innowacyjnymi pracowników branży IT*, Przegląd Organizacji, vol. 12, s. 16-21.
- Janssen O., 2000, *Job demands, perception of effort-reward fairness and innovative work behavior*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 73, no. 3, s. 287-302.
- Janssen O., 2003, *Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 76, no. 3, s. 347-364.
- Kang J.H., Solomon G.T., Choi D.Y., 2015, *CEOs' leadership styles and managers' innovative behaviour: Investigation of intervening effects in an entrepreneurial context*, Journal of Management Studies, vol. 52, no. 4, s. 531-554.
- Kheng Y.K., June S., Mahmood, 2013, *The determinants of innovative work behavior in the knowledge-intensive business services sector in Malaysia*, Asian Social Science, vol. 9, no. 15, s. 47-59.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), 2004, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Martins E.C., Terblanche F., 2003, *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, European Journal of Innovation Management, vol. 6, no. 1, s. 64-74.
- Kraśnicka T., Wronka-Pośpiech M., 2014, *Stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników w korporacjach*, [w:] Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe nr 183, H. Bieniok (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji, Kierunki i wyniki badań. Część I*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Kuenzi M., Schminke M., 2009, *Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature*, Journal of Management, vol. 35, no. 3, s. 634-717.
- Kwaśniewska J., Nęcka E., 2004, *Perception of the climate for creativity in the workplace: The role of the level in the organization and gender*, Creativity and Innovation Management, vol. 13, s. 187-197.
- Martins E.C., Terblanche F., 2003, *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, European Journal of Innovation Management, vol. 6, no. 1, s. 64-74.
- Moghim S., Devi I., 2013, *Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs*, International Journal of Business and Management, vol. 8, no. 5, s. 1-12.
- Montani F., Odoardi C., Battistelli A., 2012, *Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: The moderating role of coworker support*, Bollettino di Psicologia Applicata, no. 264, s. 34-57.
- Nederveen Pieterse A., van Knippenberg D., Schippers M., Stam D., 2010, *Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment*, Journal of Organizational Behavior, vol. 31, no. 4, s. 609-623.
- Odoardi C., Battistelli A., Montani H.F., 2010, *Can goal theories explain innovative work behaviour? The motivating power of innovation-related goals*, Bollettino di Psicologia Applicata, no. 261-262.
- Pichlak M., 2012, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa.
- Rank J., Nelson N.E., Allen T.D., Xu X., 2009, *Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 82, no. 3, s. 465-489.
- Reuvers M., van Engen M.L., Vinkenburg C.J., Wilson-Evered E., 2008, *Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences*, Leadership and Innovation, vol. 17, no. 3, s. 227-244.

- Scott S.G., Bruce R.A., 1994, *Determinants of innovative work behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 3, s. 580-607.
- Schneider B., Brief A.P., Guzzo R.A., 1996, *Creating a climate and culture for sustainable organizational change*, *Organizational Dynamics*, vol. 24, no. 4, s. 7-19.
- Somech A., Drach-Zahavy A., 2012, *Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation*, *Journal of Management*, vol. 39, no. 3, s. 684-708.
- Vaccaro I.G., Jansen J.J.P., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W., 2012, *Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size*, *Journal of Management Studies*, vol. 49, no. 1, s. 28-51.
- Walsh M., Lynch P., Harrington D., 2007, *A proposed model of firm level innovativeness the small tourism firm*, [w:] *The Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC)*, 16th - 17th of June, DIT.
- Wojtczuk-Turek A., 2012, *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.