

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

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 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylvia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Magdalena Pichlak

Uniwersytet Śląski, Szkoła Zarządzania UŚ w Chorzowie

PRZYWÓDZTWO CZYNNIKIEM ROZWOJU I WZROSTU INNOWACYJNEJ ORGANIZACJI*

Streszczenie: W artykule zawarto rozważania dotyczące istoty przywództwa, akcentując szczególnie wielowymiarowość zachowań przywódczych jako kluczowego czynnika warunkującego rozwój i wzrost innowacyjnej organizacji. Punktem wyjścia przedstawionych rozważań jest omówienie szeroko rozpoznanej w literaturze teorii przywództwa, autorstwa B.M. Bassa [1985]. Na podstawie analizy literaturowej scharakteryzowano mechanizmy, dzięki którym przywódcy mogą stymulować bądź hamować innowacyjność i efektywność organizacji. Rozważania teoretyczne uzupełniono wnioskami płynącymi z przeprowadzonych w organizacjach z województwa śląskiego badań empirycznych, co pozwoliło na rewizję sformułowanych na podstawie analizy literaturowej założeń odnośnie do kierunku i siły oddziaływania poszczególnych stylów przywództwa na rozwój i wzrost współczesnych organizacji.

Słowa kluczowe: przywództwo transakcyjne, przywództwo transformacyjne, innowacyjność organizacji, efektywność.

1. Wstęp

Naturalnym dążeniem współczesnych organizacji jest zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, szczególnie w warunkach rosnącej złożoności i zmienności otoczenia, w jakim funkcjonują. Szeroko postulowanym sposobem osiągnięcia tego celu może być generowanie i wdrażanie różnego rodzaju zmian (innowacji) o charakterze produktowym, procesowym, technicznym bądź administracyjnym. Chodzi tutaj nie tyle o wdrażanie pojedynczych innowacji, ile o zdolność organizacji do systematycznego tworzenia, adaptacji i implementacji różnego rodzaju zmian, prowadzących do poprawy jakości wytwarzanych produktów lub świadczonych usług, poprawy efektywności stosowanych procesów organizacyjnych, powiększania potencjału wytwórczego czy budowania przewagi konkurencyjnej na podstawie specjalizacji technologicznej. Pomimo silnej presji na wzrost poziomu innowacyjności organizacji, nie wszystkim podmiotom gospodarczym udaje się osiągnąć w tym zakresie oczekiwany sukces – aby wdrażać innowacje, potrzebne jest bowiem posiadanie odpowiedniej bazy zasobów. W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu związek

*Praca została sfinansowana w ramach projektu badawczego własnego nr N N115 004040.

pomiędzy innowacyjnością i efektywnością organizacji a posiadanymi przez nie zasobami wyjaśnia tzw. koncepcja zasobowa [Barney 1991, s. 99-120]. Zgodnie z tą koncepcją kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji jest dysponowanie strategicznymi zasobami, które przez fakt, że: (1) są dostępne niewielkiej liczbie firm [Itami 1987] oraz (2) są trudne do naśladowania z powodu ochrony prawnej [Fischer, Henkel 2009, s. 6] lub z powodu bariery wiedzy [Rosenbusch, Brinckmann, Bausch 2009, s. 7], mogą być źródłem trwałej przewagi organizacji nad konkurencją. Istotnym elementem koncepcji zasobowej jest założenie o konieczności alokowania tych zasobów oraz skutecznego ich rozmieszczania w celu realizacji strategicznych zadań organizacji [Collis 1995, s. 118-128]. W literaturze przedmiotu akcentuje się, iż do strategicznych zasobów organizacji należy również efektywne przywództwo [Eddleston, Kellermanns, Sarathy 2008, s. 26-50]. Zdolność rekonfiguracji własnej bazy zasobów dzięki efektywnemu (proinnowacyjnemu) przywództwu może prowadzić do generowania i wdrażania bardziej nowatorskich rozwiązań, koncepcji i wynalazków. Idąc tym tropem, w niniejszym artykule przeprowadzono teoretyczną i empiryczną analizę wpływu poszczególnych stylów przywództwa na rozwój i wzrost współczesnych organizacji. Wyniki przeprowadzonej analizy mogą stanowić zatem istotny przyczynek do szerszej dyskusji na temat organizacyjnych uwarunkowań procesu generowania i wdrażania innowacji.

2. Istota i style przywództwa według B.M. Bassa

Generowanie i wdrażanie innowacji jest procesem wymagającym nowych kombinacji lub rekombinacji zasobów [Xu, Sirmon, Gao 2010, s. 10-13]. Rola przywódców w kontekście rekonfiguracji posiadanej w organizacji bazy zasobów może dotyczyć: (1) stymulowania kreatywności pracowników oraz ich otwartości na nową wiedzę pozyskiwaną ze źródeł zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, (2) podejmowania decyzji w zakresie nabywania zasobów ludzkich lub rzeczowych, takich jak nowi, innowacyjni pracownicy (eksperci) lub nowe urządzenia techniczne oraz (3) pozytywnego wzmocnienia integracji tych nowych zasobów z zasobami już istniejącymi w organizacji w celu tworzenia bardziej nowatorskich i innowacyjnych rozwiązań. Ze względu na podkreślaną rolę przywódców w organizacjach uznaje się, iż style przywództwa wywierają istotny wpływ na generowanie i wdrażanie innowacji w organizacjach. W tym kontekście w ostatnich latach dużą popularność zyskała teoria przywództwa oparta na dwóch przeciwstawnych rodzajach zachowań przywódczych – przywództwie transakcyjnym oraz przywództwie transformacyjnym [Avolio, Bass, Jung 1999, s. 443; Bass 1985]. Podczas gdy przywódcy transakcyjni opierają swoje relacje z podwładnymi na mechanizmie zewnętrznej motywacji (tj. nagrodzie i karze), przywódcy transformacyjni koncentrują się raczej na kreowaniu emocjonalnego zaangażowania pracowników w wykonywaną przez nich pracę (motywacja wewnętrzna). Pełny zakres zachowań przywódczych opisany w teorii B.M. Bassa [1985] uwzględnia również leseferyzm (*laissez-faire*), czyli zachowania

nieprzywódcze. W tym przypadku przywódca nie podejmuje ani nie pobudza żadnych inicjatyw, nie stara się rozpoznać potrzeb członków organizacji, mało prawdopodobne, by miał jakiegokolwiek relacje z podwładnymi, oraz prawdopodobnie usuwa się w przypadku wystąpienia problemów.

3. Przywództwo transakcyjne a innowacyjność organizacji

Przywództwo transakcyjne kładzie nacisk na stosunki (powiązania) pomiędzy przywódcą a pracownikami na podstawie wzajemnych korzyści płynących z tej relacji. W literaturze rozważa się dwa wymiary przywództwa transakcyjnego: (1) warunkową nagrodę oraz (2) aktywne i pasywne zarządzanie przez wyjątki [Burns 1978]. Przywództwo transakcyjne jest w gruncie rzeczy wymianą relacji – przywódca transakcyjny określa wszystko to, czego wymaga od członków organizacji (konkretyzuje swoje cele), oraz wyznacza nagrodę w zamian za spełnienie tych wymagań – co stanowi istotę zachowania przywódcy zgodnie z zasadą nagrody warunkowej [Doherty, Danylchuk 1996, s. 295]. Zarządzanie przez wyjątki (aktywne i pasywne) jako wymiar przywództwa transakcyjnego również określa wymianę relacji, jednakże w tym przypadku przywódca zachowuje się reaktywnie – interweniuje w celu monitorowania wykonywanych zadań, w kontekście problemów, które mogą dopiero wystąpić, oraz hipotetycznych rozwiązań tych problemów [Avolio, Bass, Jung 1999, s. 445].

W drodze warunkowej nagrody przywódca działa wyłącznie na bazie spełnienia kontraktu z podwładnymi, stąd też ten typ przywództwa nie wzbudza w pracownikach wewnętrznej motywacji do podejmowania działań innowacyjnych. Podwładni są kreatywni tylko po to, by uzyskać korzyści przez kontraktowe porozumienie z przywódcą transakcyjnym [Bass, Avolio 1990, s. 37]. Mimo iż zakłada się, że niekiedy określone innowacje mogą powstawać w wyniku tego rodzaju działań, zgodność ze status quo implikowana przez przywództwo transakcyjne nie pobudza w organizacji szeroko rozumianej innowacyjności [Burns 1978]. Zarządzanie przez wyjątki stanowi jeszcze mniejszą podstawę do generowania i wdrażania innowacji, ponieważ przywódca monitoruje trwające procesy tak, aby zapobiegać jakimkolwiek rozbieżnościom od sprawdzonych standardów działania.

4. Przywództwo transformacyjne a innowacyjność organizacji

Przywództwo transformacyjne opiera się nie tyle na motywacji zewnętrznej (relacji wymiany), lecz na motywacji wewnętrznej. Tym samym kładzie nacisk nie na zgodę czy uległość ze strony pracowników, lecz na ich zaangażowanie. W literaturze rozważa się pięć wymiarów przywództwa transformacyjnego: (1) charyzmę, (2) wyidealizowany wpływ, (3) inspirację, (4) stymulację intelektualną oraz (5) zindywidualizowane myślenie [Bass 1985]. Charyzma oznacza raczej charakterystyczną cechę

(aniżeli konkretne zachowanie) przywódcy, bazującą na przywiązaniu emocjonalnym pracowników do lidera [Doherty, Danylchuk 1996, s. 294]. Wyidealizowany wpływ stanowi z kolei behawioralny odpowiednik charyzmy, sprawiając, że pracownicy, głęboko przekonani o możliwości urzeczywistnienia wizji przywódcy transformacyjnego, chcą go naśladować [Vaccaro, Jansen, Van den Bosch 2008, s. 10]. Inspiracja, jako kolejny wymiar przywództwa transformacyjnego oparty na emocjach, wiąże się z większą – w porównaniu z charyzmą i wyidealizowanym wpływem – identyfikacją emocjonalną podwładnych z wizją przywódcy. Osobista zachęta i perswazja stanowią najskuteczniejsze techniki inspirującego przywódcy. Stymulacja intelektualna polega na zachęcaniu pracowników do kreatywnego, twórczego i innowacyjnego myślenia [Vaccaro, Jansen, Van den Bosch 2008, s. 11]. Zindywidualizowane myślenie koncentruje się na rozumieniu potrzeb każdego z członków organizacji i nieustannej pracy nad rozwojem ich pełnego potencjału [Avolio, Bass, Jung 1999, s. 444]. Intencją przywódcy transformacyjnego jest zatem promowanie efektywnych relacji interpersonalnych oraz indywidualnego rozwoju podwładnych [Bass 1985; Doherty, Danylchuk 1996, s. 295].

Przez wyidealizowany wpływ przywódca transformacyjny pobudza generowanie i wdrażanie innowacji w drodze dzielenia z podwładnymi ryzyka związanego z działalnością innowacyjną. Inspirująca motywacja zachęca członków organizacji do wspólnej twórczej pracy w kierunku poszukiwania nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Stymulacja intelektualna oznacza z kolei zaufanie przywódcy w zdolność pracowników do generowania optymalnych (a nie tylko odpowiednich) rozwiązań. Natomiast na bazie zindywidualizowanego myślenia oczekuje się, że przywódca transformacyjny okaże uznanie dla każdego z innowacyjnych pomysłów swoich podwładnych.

5. Znaczenie przywództwa w stymulowaniu innowacyjności organizacji – wyniki badań empirycznych

Przedstawione powyżej rozważania teoretyczne warto zestawić z wynikami badań empirycznych zrealizowanych w ramach projektu badawczego własnego pt.: „Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw w regionie przemysłowym – na przykładzie województwa śląskiego”. Badania przeprowadzono od stycznia do czerwca 2010 r., wykorzystując jako narzędzie badawcze kwestionariusz ankietowy. W badaniu wzięło udział 219 śląskich organizacji z siedmiu branż: biotechnologii, energetyki, informatyki i telekomunikacji, ochrony środowiska, produkcji i przetwarzania materiałów, technologii medycznych oraz transportu i infrastruktury transportowej. Pomiaru obu stylów przywództwa dokonano na bazie Wieloczynnikowego Kwestionariusza Przywództwa (Multifactor Leadership Questionnaire) autorstwa B.M. Bassa i B.J. Avolio [1991]. Pierwsza grupa pytań, dotycząca przywództwa transakcyjnego, zawierała 17 stwierdzeń, ocenianych przez respondentów w siedmiostopniowej

numerycznej skali Likerta (od 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam” do 7 – „zdecydowanie się zgadzam”). Druga grupa pytań, odnosząca się do przywództwa transformacyjnego, zawierała 19 stwierdzeń, ocenianych przez respondentów w analogicznej skali Likerta. Alfa Cronbacha dla obu wykorzystanych skal wyniosła odpowiednio 0,91 i 0,89, co świadczy o wysokiej rzetelności wykorzystanego narzędzia badawczego. Jak wynika z dokonanej analizy, w przeważającej większości badanych organizacji respondenci określili funkcjonujący w ich organizacji styl przywództwa jako przywództwo transformacyjne. Ogólnie dla całej badanej próby najwyżej zostało ocenione przywództwo transformacyjne w wymiarze inspiracji (średnia ocen 5,12), co świadczy o wysokiej identyfikacji emocjonalnej respondentów z osobą (i wizją) przywódcy (tab. 1).

Tabela 1. Statystyki opisowe poszczególnych wymiarów przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego

Wyszczególnienie	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Min.	Maks.	Mediana
Przywództwo transakcyjne						
Warunkowa nagroda	219	3,21	1,47	1,20	7,00	3,40
Aktywne zarządzanie przez wyjątki	219	3,31	1,44	1,00	7,00	3,17
Pasywne zarządzanie przez wyjątki	219	3,41	1,38	1,00	6,00	3,50
Przywództwo transformacyjne						
Charyzma	219	4,95	1,59	1,00	7,00	5,20
Wyidealizowany wpływ	219	5,03	1,43	1,00	7,00	5,25
Inspiracja	219	5,12	1,58	1,00	7,00	6,00
Stymulacja intelektualna	219	4,98	1,46	1,50	7,00	5,25
Zindywidualizowane myślenie	219	5,01	1,49	1,00	7,00	5,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jak wynika z tab. 1, najniżej respondenci ocenili przywództwo transakcyjne w wymiarze warunkowej nagrody (średnia ocen 3,21), wyrażające się specyficznym „kontraktem” pomiędzy przywódcą a podwładnymi (nagroda w zamian za spełnienie wymagań przywódcy). Można zatem stwierdzić, że nie tylko w teorii, ale również w praktyce członkowie zespołu zarządzającego doceniają i wykorzystują techniki przewodzenia bazujące na stymulującej inspiracji oraz przywiązaniu emocjonalnym pracowników do osoby lidera.

W dalszej kolejności skupiono się na identyfikacji zależności pomiędzy zidentyfikowanymi w świetle badań literaturowych stylami przywództwa a poziomem innowacyjności badanych organizacji (mierzonym liczbą wdrożonych w organizacjach innowacji w ciągu ostatnich trzech lat działalności, tj. w latach 2007-2010). W tym celu przeprowadzono analizę korelacji, której wyniki przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Wyniki analizy korelacji pomiędzy stylami przywództwa a poziomem innowacyjności śląskich organizacji

Wyszczególnienie	Liczba wdrożonych innowacji ogółem	w tym:			
		innowacji produktowych	innowacji procesowych	innowacji technicznych	innowacji administracyjnych
Przywództwo transakcyjne	-0,44	-0,48	-0,43	-0,38	-0,28
Przywództwo transformacyjne	0,82	0,74	0,81	0,77	0,69

Jak wynika z tab. 2, przywództwo transakcyjne wywiera ujemny wpływ, natomiast przywództwo transformacyjne wpływa dodatnio na poziom innowacyjności śląskich organizacji mierzony zarówno liczbą wdrożonych innowacji ogółem, jak i w podziale na poszczególne rodzaje wdrażanych zmian. Generalnie zatem analiza korelacji potwierdziła zakładane na podstawie studiów literaturowych kierunki wpływu obu, uwzględnionych w analizie, stylów przywództwa na innowacyjność organizacji.

6. Styl przywództwa a efektywność organizacji

W literaturze podkreśla się również, że przywództwo wywiera bezpośredni wpływ na efektywność funkcjonowania współczesnych organizacji. Na przykład dobrze rozpoznana teoria „wyższych szczebli” D.C. Hambricka [1984, s. 193-206] zakłada, że charakterystyczne cechy członków zespołu zarządzającego przekładają się zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio (przez wybory strategiczne, jakich ci przywódcy dokonują) na wyniki funkcjonowania zarządzanych przez nich organizacji, w tym m.in.: na rentowność, wzrost i przetrwanie. W celu nadania praktycznego wymiaru prezentowanym rozważaniom przeprowadzono analizę korelacji pomiędzy omawianymi stylami przywództwa a dwiema zmiennymi związanymi z wynikami funkcjonowania śląskich organizacji, tj. wskaźnikiem rentowności aktywów (ROA) oraz wskaźnikiem zwrotu ze sprzedaży (ROS). Ze względu na niechęć respondentów do ujawniania danych finansowych oraz z powodu konieczności ujednolicenia wyników w poszczególnych branżach wykorzystano również subiektywną miarę efektywności. Respondenci zostali poproszeni o ocenę poziomu efektywności własnej organizacji (pod względem 9 stwierdzeń) w porównaniu z najważniejszymi konkurentami z branży, w siedmiostopniowej numerycznej skali Likerta (od 1 – „zdecydowanie gorzej” do 7 – „zdecydowanie lepiej”). Alfa Cronbacha dla tej skali wyniosła 0,92, co świadczy o bardzo wysokiej rzetelności wykorzystanego narzędzia badawczego. Zastosowana subiektywna miara efektywności organizacji stanowi operacjonalizację koncepcji efektywności autorstwa K.A. Eddleston, F.W. Kellermansa i R. Sarathy’ego [2008, s. 37-38].

Tabela 3. Wyniki analizy korelacji pomiędzy stylami przywództwa a wskaźnikami efektywności organizacji

Wyszczególnienie	ROA	ROS	Subiektywna ocena poziomu efektywności
Przywództwo transakcyjne	-0,28	-0,31	-0,33
Przywództwo transformacyjne	0,82	0,88	0,95

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wartości współczynników korelacji zaprezentowane w tab. 3 wskazują na podobne jak w przypadku innowacyjności kierunki oddziaływania poszczególnych stylów przywództwa na wzrost i rozwój śląskich organizacji. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują jednoznacznie, że przywództwo transformacyjne stanowi impuls wzrostu i rozwoju organizacji w województwie śląskim, podczas gdy transakcyjne zachowania członków zespołu zarządzającego mogą stanowić barierę rozwoju tych organizacji.

7. Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonej zarówno teoretycznej, jak i empirycznej analizy wpływu poszczególnych stylów przywództwa na poziom innowacyjności i efektywności organizacji można stwierdzić, że to właśnie styl przywództwa stanowi istotny (a często niedoceniany) czynnik ich rozwoju i wzrostu. Przytoczone wyniki badań mogą być potraktowane jako punkt wyjścia do głębszej analizy relacji pomiędzy stylem przywództwa a innowacyjnością i efektywnością organizacji. Współwystępowanie cech i zachowań charakterystycznych dla przywództwa transformacyjnego powinno zachęcać członków organizacji do większej innowacyjności i kreatywności, aniżeli ma to miejsce w przypadku przywództwa transakcyjnego. Transakcyjne zachowania przywódców powodują, że członkowie organizacji realizują tylko te cele, z których będą rozliczani, co przekłada się na ograniczenie podejmowania przez podwładnych działań innowacyjnych czy wchodzenia w nowe obszary działalności, zmniejszenie liczby założonych celów i zubożenie strategii, pociągając za sobą niższy poziom efektywności.

Literatura

- Avolio B.J., Bass B.M., Jung D.I., *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire*, „Journal of Occupational & Organizational Psychology” 1999, vol. 72 (4).
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17 (1).
- Bass B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, 1985, New York.

- Bass B.M., Avolio B.J., *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
- Bass B.M., Avolio B.J., *Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X-Rater)*, Binghamton University, Center for Leadership Studies 1991.
- Burns J.M.G., *Leadership*, Harper & Row, New York 1978.
- Collis D.M.C., *Competing on resources: strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review” 1995, July-August.
- Doherty A.J., Danylchuk K.E., *Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management*, „Journal of Sport Management” 1996, vol. 10 (3).
- Eddleston K.A., Kellermanns F.W., Sarathy R., *Resource configuration in family firms: linking resources, strategic, planning and technological opportunities to performance*, „Journal of Management Studies” 2007, vol. 45 (1).
- Fischer T., Henkel J., *Complements and Substitutes in Value Appropriation – An Empirical Analysis of Patents’ Interactions*, American Academy of Management Conference, Montreal 2010.
- Hambrick D.C., Mason P.A., *Upper echelons – the organization as a reflection of its top managers*, „Academy of Management Review” 1984, vol. 9 (2).
- Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1987.
- Rosenbusch N., Brinckmann J., Bausch A., *Is New Better? A Meta-Analysis of the Innovation-Performance Relationship in SME*, American Academy of Management Conference, Chicago 2009.
- Vaccaro I.G., Jansen J.J.P., Van den Bosch F.A.J., *Management Innovation and Leadership*, American Academy of Management Conference, Anaheim 2008.
- Xu K., Sirmon D.G., Gao S., *R&D Resources, R&D Management, and Innovation: Evidence of Mediation*, American Academy of Management Conference, Montreal 2010.

LEADERSHIP AS A FACTOR OF DEVELOPMENT AND GROWTH OF INNOVATIVE ORGANIZATION

Summary: In the paper an analysis of the influence of different leadership styles on innovativeness and effectiveness is presented. The analysis is based on a widely recognized distinction between transactional and transformational leadership [Bass 1985]. The understanding of a leader’s role in promoting the organizations’ innovativeness and effectiveness demands gaining a wider knowledge of mechanisms through which such actions take place. The study of a sample of 219 Polish companies from Silesia region confirmed that leadership plays a significant role in enhancing innovation and stimulating organizational performance.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, innovativeness, performance.