

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sulkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Katarzyna Bratnicka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

TWÓRCZOŚĆ ORGANIZACYJNA: ZDEFINIOWANIE I OPERACJONALIZACJA NOWEGO KONSTRUKTU

Streszczenie: Badania twórczości w organizacjach koncentrowały się dotychczas na poziomie uczestnika organizacji albo zespołu. Niniejsze opracowanie ma wypełnić tę lukę poprzez określenie twórczości organizacyjnej jako zmiennej strategicznej. W tym celu posłużono się koncepcją dynamicznych zdolności organizacji i zdefiniowano wspomnianą twórczość jako twórczość organizacyjną, która jest konstruktorem dwuwymiarowym opisywanym przez nowość i użyteczność. Uzyskane wyniki badań dostarczają kolejnych argumentów na rzecz zasadności konceptualizacji i pomiaru twórczości organizacyjnej w ujęciu wielowymiarowym. Przedyskutowano też implikacje uzyskanych wyników dla dalszych badań twórczości w organizacjach.

Słowa kluczowe: twórczość organizacyjna, podejście wielowymiarowe.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.02

1. Wstęp

W gronie menedżerów i naukowców narasta świadomość znaczenia twórczości dla zdolności organizacji do rozwoju i prosperowania w okolicznościach coraz bardziej złożonych oraz w kontekście wielorakich interesariuszy, gdzie występuje duże nasycenie niejednoznacznością, nieliniowością, nieokreślonością oraz wzajemnym uzależnieniem [Bratnicka 2012; Bechhy, Okhuysen 2011]¹. Jednakże pomimo narastającej liczby badań nadal niewiele wiadomo na temat twórczości w organizacjach [Bratnicka 2013; James, Drown 2012]. Niniejszy artykuł stara się wypełnić tę lukę i dać odpowiedź na pytanie: Czym jest twórczość jako proces przebiegający na poziomie całej organizacji? W szczególności stara się odpowiedzieć na niedawne wyzwania, aby badać twórczość organizacyjną jako konstrukt wielowymiarowy [Montang, Maertz, Baer 2012].

¹ Niniejsze opracowanie wykonano w ramach projektu badawczego finansowanego przez NCN (grant nr 2011/01/B/HS4/010 75).

2. Twórczość organizacyjna i jej wymiary

Współcześnie w literaturze przedmiotu nie ma zgody co do pojmowania twórczości organizacyjnej i jej operacjonalizacji [Batey 2012]. Niemniej jednak większość naukowych definicji twórczości organizacyjnej opisuje ją w kategoriach generowania nowych i użytecznych idei [Mumford, Hester, Robledo 2012]. Zdecydowana większość operacjonalizacji twórczości organizacyjnej traktuje ten konstrukt jako jednolity [Kozbelt, Beghetto, Runco 2010]. Jako taki, jest on mierzony za pomocą skali stanowiącej kombinację nowości i użyteczności. Z drugiej strony, coraz częstsze jest traktowanie twórczości organizacyjnej jako konstruktu wielowymiarowego.

Sullivan i Ford [2010] zaobserwowali, że wprawdzie definicje twórczości organizacyjnej obejmują nowość i użyteczność, ale stosowany w badaniach empirycznych sposób pomiaru zazwyczaj tego nie uwzględnia. Do nielicznych wyjątków należy niedawna operacjonalizacja twórczości [Sue-Chan, Hempel 2010] oparta na dwóch wymiarach – nowość i użyteczność. Nawiązując do tych dwóch wymiarów twórczości organizacyjnej, Juillerat [2011] przekonująco uzasadnia, iż mają one zarówno odrębne determinanty, jak i różne efekty organizacyjne.

Kontynuując powyższy tok rozumowania, nowość i użyteczność są traktowane jako dwa odrębne wymiary twórczości organizacyjnej. Nowość odnosi się do stopnia, w jakim idea jest nowa dla organizacji. Użyteczność oznacza zakres, w jakim nowa idea może być wykorzystywana do podwyższenia efektywności danej organizacji. Jeśli organizacji brakuje zasobów niezbędnych do wdrożenia idei, to nowa idea nie będzie miała wpływu na efektywność organizacji. Nowość nie może być uznana za komponent twórczości wtedy, gdy nie wnosi wartości dla interesariuszy. Inaczej mówiąc, organizacja może być wysoce zręczna w generowaniu nowych idei, ale jeśli nie ma potencjału strategicznego do ich urzeczywistnienia, to efektywność organizacji pozostanie niezmienną. Zatem krytyczną częścią zarządzania twórczością organizacyjną jest umiejętne zespalandie nowości i twórczości. Wszystko to daje teoretyczne podstawy do sformułowania następującej hipotezy:

Hipoteza 1. Twórczość organizacyjna jest konstruktem dwuwymiarowym opisywanym przez nowość i użyteczność.

3. Metodyka badań

Materiał empiryczny zebrano w 2011 roku w czasie badań małych i średnich przedsiębiorstw za pomocą kwestionariusza ankiety pocztowej. Uprzednie studia wykazały, że region, w którym działa organizacja, ma duży wpływ na przedsiębiorcze szanse [Armington, Acs 2002]. Obszarem badań było województwo śląskie. Region województwa śląskiego posiada unikalne cechy miejsca, gdzie zachodzi strukturalne odejście ekonomiczne od historycznie obecnego przemysłu ciężkiego w kierunku współczesnej gospodarki opartej na wiedzy. Ograniczając badaną populację do jednego regionu, można skoncentrować uwagę na obszarze podlegającym twórczym

przeobrażeniom oraz zminimalizować potencjalne oddziaływanie związane z lokalizacją przedsiębiorstw.

Wzięto pod uwagę pojedyncze biznesy, tak aby ułatwić odpowiedzi respondentom, którzy – w innym przypadku – zmuszeni byłiby rozpatrywać rozmaite procesy i otoczenia biznesowe. Nie wchodząc w szczegóły doboru próby i charakterystyki badanej populacji, warto podkreślić dwuetapowy, wielowarstwowy dobór losowy. W pierwszym etapie zastosowano kryterium terytorialne i wyselekcjonowano organizacje z województwa śląskiego. W drugim etapie losowo dobrano dwieście pięćdziesiąt organizacji, wykorzystując ogólnodostępną bazę danych „Polskie Książki Telefoniczne”.

Otrzymano sto osiemdziesiąt ankiet, przy czym dwadzieścia dwie z nich nie zostały uwzględnione w analizie statystycznej z powodu niekompletności danych. W ostatecznym efekcie poddano analizie sto pięćdziesiąt osiem przedsiębiorstw. Wysoki stopień realizacji próby osiągający sześćdziesiąt trzy procent – przy przeciętnej stopie zwrotu ankiet w badaniach organizacji wynoszącej trzydzieści osiem procent [Baruch, Holton 2008] – spowodował, że nie było potrzeby sprawdzenia, czy brak odpowiedzi od niektórych organizacji nie wprowadza zakłóceń [skrzywień] do pozyskanego materiału empirycznego [Fowler 2002].

Grupę docelową badań terenowych, zrealizowanych za pomocą ankiety, stanowili przedstawiciele kadry zarządzającej najwyższego szczebla. Wybranie zarządzających jako respondentów było spowodowane tym, że użyte w badaniach zmienne wymagały, aby informacje były dostarczane przez osoby, które posiadają dobrą znajomość całości funkcjonowania i rozwoju organizacji. Menedżerowie niższych szczebli zarządzania takiej wiedzy nie posiadają.

Średnia wieku poddanych analizie stu pięćdziesięciu ośmiu organizacji wynosiła około czternastu lat, przy czym połowa badanej populacji istnieje krócej niż dwanaście lat. Najlicniejsza grupa badanych organizacji mieściła się w przedziale między jedenastym a dwudziestym rokiem istnienia i stanowiła dwanaście procent.

Struktura wziętej pod uwagę populacji według kryterium Polskiej Klasyfikacji Działalności charakteryzowała się dominującym udziałem handlu hurtowego i detalicznego oraz artykułami przeznaczenia osobistego i użytku domowego, naprawą pojazdów mechanicznych (trzydzieści cztery organizacje stanowiące dwadzieścia jeden i pół procent). Równie znaczące było uczestnictwo działalności produkcyjnej (około dwudziestu procent), działalności usługowo-komunalnej, socjalnej i indywidualnej (około osiemnastu procent), pośrednictwa finansowego (około jedenastu procent), transportu, gospodarki magazynowej i łączności (dziewięć i pół procent), i branży budowlanej (około dziewięciu procent).

Do weryfikacji postawionej hipotezy został opracowany kwestionariusz ankiety, który jest narzędziem badań sondażowych. Pytania miały formę zdań twierdzących, charakter zamknięty, jednokrotnego wyboru. Zostały one sformułowane w postaci tak zwanych pytań – skal. We wszystkich pytaniach (oprócz tych w części metryczkowej) zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta. Zadanie respondentów pole-

gało na wskazaniu liczby na siedmiopunktowej skali (od 1 – zdecydowanie nie zgadzam się/zdecydowanie gorzej do 7 – zdecydowanie zgadzam się/zdecydowanie lepiej).

4. Pomiar twórczości organizacyjnej

Większość dotychczasowych studiów twórczości w organizacjach uwzględniała jedynie mikrocharakterystyki i niewielu badaczy zastanawiało się nad skonstruowaniem skali mierzącej twórczość organizacyjną. Z powodu rzadkości badań twórczości organizacyjnej nie jest osiągalny powszechnie uznawany zbiór pytań dających się spożytkować do zbudowania kwestionariusza ankiety. Dlatego też, udając się na poszukiwanie odpowiednich wskaźników organizacyjnych, przeanalizowano dostępne skale twórczości indywidualnej. Biorąc pod uwagę właściwości psychometryczne, wybrano nową operacjonalizację twórczości indywidualnej opartą na dwunastu kwestiach, które służą pomiarowi nowości i użyteczności jako dwóch odrębnych wymiarów [Sue-Chan, Hempel 2010].

Narzędzie do pomiaru twórczości organizacyjnej jest oparte na analogii do owej skali twórczości indywidualnej. Zmieniono jednak poziom analizy z pojedynczej osoby na całą organizację. Wykorzystano również jako materiał pierwotny cztery zagadnienia składające się na skalę opracowaną przez Weinzimera, Michela i Franczak [2011], a także sporządzoną dla warunków chińskich siedemnastopunktową skalę autorstwa Liu, Bai i Zhang [2011], zwłaszcza w wymiarach generowania twórczych idei oraz organizacyjnej integracji twórczej, uznając za mniej przydatne wymiary twórczego otoczenia oraz twórczego uczestnictwa. Jednakże wprowadzono autorskie modyfikacje dotyczące szczegółowej treści sformułowań, tak aby podane sformułowania można było łatwo powiązać z wymiarami nowości i użyteczności. Całość obejmuje po sześć stwierdzeń dotyczących kolejno nowości oraz użyteczności jako wymiarów twórczości organizacyjnej. Sześć pytań oszacowało zakres, w jakim nowość jest obecna w twórczości organizacyjnej (przykładowe pytanie: „Pracownicy generują rozwiązania problemów zrywające z przeszłością”). Kolejnych sześć kwestii oceniało zakres, w jakim organizacja potrafi produkować użyteczne idee (przykładowe pytanie: „Dużą rolę w organizacji odgrywa staranne planowanie wprowadzenia w życie nowych idei”). W wyniku wstępnego testu odrzucono dwa zagadnienia, które brzmiały następująco: „Pracownicy integrują różne punkty widzenia w sposób konstruktywny” oraz „Pracownicy otwarcie wyrażają różne opinie, dzięki czemu tworzą kombinacje różnych idei w sposób konstruktywny”. W ostatecznym rezultacie powstała dwuwymiarowa skala obejmująca dziesięć pytań. Współczynnik α Cronbacha dla tej skali wynosi 0,915, co bardzo dobrze świadczy o jej rzetelności, gdyż zazwyczaj wartość powyżej 0,7 jest uznawana za wystarczającą [Cronbach 1971].

5. Wyniki badań empirycznych

O wielowymiarowości konstrukt twórczość organizacyjna mówi Hipoteza 1. Oba wymiary twórczości organizacyjnej charakteryzują się wysokimi współczynnikami a Cronbacha – wynoszą one 0,915 dla wymiaru nowości oraz 0,859 dla wymiaru użyteczności. Współczynnik a Cronbacha dla całej skali twórczości organizacyjnej wyniósł 0,928. Wartość współczynnika a Cronbacha 0,915 wskazuje na zgodność odpowiedzi na poszczególne pytania, a więc pierwszych sześć zmiennych (zob. załącznik A) może być potraktowane jako jeden wymiar – jako zmienna nowość. Wartość współczynnika 0,859 wskazuje na zgodność odpowiedzi na poszczególne pytania, a więc kolejne cztery zmienne tworzą jeden wymiar, czyli zmienną użyteczność. Jak z powyższego wynika, twórczość organizacyjna jest konstruktem wyższego rzędu, gdzie dwie miary formatywne same są konstrukcjami posiadającymi obserwowalne zmienne [Edwards 2001].

Przypuszczenia odnośnie do dwuwymiarowości twórczości organizacyjnej sprawdzono za pomocą analizy czynnikowej. Analiza czynnikowa pozwala na zredukowanie liczby zmiennych poprzez zastąpienie ich czynnikami głównymi – meta-cieczami, które będą poddane dalszej analizie. Wyznaczone czynniki główne będą odzwierciedlały strukturę powiązań korelacyjnych pomiędzy rozpatrywanymi cechami, a także będą miały merytoryczną interpretację.

Tabela 1. Wskaźniki składające się na dwa wymiary twórczości organizacyjnej

Nazwa wskaźnika		Czynnik 1	Czynnik 2
N1	Pracownicy mają oryginalne idee.	0,818	0,160
N2	Pracownicy mają świeże podejście do występujących problemów.	0,810	0,243
N3	Pracownicy mają unikalne spojrzenie, co pozwala na rozpoczynanie działań, na które później reagują konkurenci.	0,783	0,358
N4	Pracownicy generują rozwiązania zrywające z przeszłością.	0,830	0,230
N5	Pracownicy generują rozwiązania problemów odmienne od tradycyjnych sposobów wykonania.	0,704	0,412
N6	Pracownicy znajdują nowatorskie podejścia, wychodząc poza istniejące reguły i procedury.	0,695	0,503
U1	W organizacji wypracowuje się rozwiązania zorientowane na zaspokojenie potrzeb użytkowników.	0,502	0,615
U2	Pracownicy wytwarzają proste rozwiązania problemów.	0,355	0,747
U3	Treść generowanych przez pracowników idei wynika z potrzeby wprowadzenia nowych produktów/procesów.	0,178	0,749
U4	Dużą rolę w organizacji odgrywa staranne planowanie, wprowadzanie w życie nowych idei.	0,243	0,748
Procent wyjaśnienia wariancji		0,383	0,314
Udział		0,360	0,338

Źródło: opracowanie własne.

Wyodrębnione czynniki główne pokrywają się z badanymi obszarami, to znaczy nowością i użytecznością (tab. 1). Pytania od nowość 1 do nowość 5 są silnie skorelowane z czynnikiem pierwszym, a słabo z czynnikiem drugim. Pytania od użyteczność 2 do użyteczność 4 są silnie skorelowane z czynnikiem drugim, a słabo z pierwszym. W przypadku pytań nowość 6 i użyteczność 1 różnice w korelacji pomiędzy pierwszym i drugim czynnikiem są nieznaczne. Oznacza to, że te pytania najslabiej ze wszystkich korespondują z wybranymi czynnikami.

Zastosowanie analizy czynnikowej stworzyło możliwość potwierdzenia struktury twórczości organizacyjnej, wzajemnych powiązań i zgrupowania zidentyfikowanych elementów w dwa empiryczne wymiary: nowość i użyteczność. Oznacza to, że została potwierdzona Hipoteza 1 mówiąca o tym, że twórczość organizacyjna ma dwa wymiary – nowość i użyteczność.

6. Implikacje dla studiowania twórczości w organizacjach

Według posiadanej wiedzy przedstawione badania empiryczne są jednymi z pierwszych systematycznie analizujących wymiary twórczości organizacyjnej. Niniejsze studium rzuca więcej światła na różne wymiary twórczości organizacyjnej. Odkryto, że nowość i użyteczność stanowią formatywne wymiary owego konstruktów. Fakt ten jest interesujący poznawczo w świetle dominującego w literaturze przedmiotu jednowymiarowego ujęcia twórczości organizacyjnej.

Przyjęcie dwuwymiarowego podejścia do poziomu twórczości organizacyjnej może być kluczowe dla teoretyzowania wychodzącego poza domenę twórczości organizacyjnej. Niniejsze badania oferują ukierunkowanie dla naukowych dociekań o konfiguracjach twórczości organizacyjnej. Należy w tym miejscu podkreślić, że formatywny charakter wymiarów twórczości organizacyjnej wywołuje efekt synergiczny. Oto powód, dla którego warto zastanowić się nad typologią konfiguracji twórczości organizacyjnej oraz ich związków z efektywnością organizacji. Szczególną uwagę należy poświęcić problematyce obustronności organizacji, a zwłaszcza rozróżnieniu eksploracji, która odnosi się do poszukiwania, urozmaicenia, eksperymentowania, oraz eksploatacji powiązanej z ulepszaniem, skutecznością, usprawnianiem [Baumgarden, Nickerson, Zenger 2012; Lavie, Stettner, Tushman 2010].

Postulat ten jest bezpośrednio związany z obserwacjami poczynionymi przez Marcha [1991], który opisuje sprzeczność zachodzącą pomiędzy eksploatacją nawiązującą do wykorzystywania wiedzy zrutyinizowanej, mającej status udowodnionej użyteczności, a eksploracją odzwierciedlającą tworzenie nowych rozwiązań o nieznanym użyteczności. Na poziomie zespołu, Hirst, Zhu i Zhou [2012] kojarzą eksplorację z zachowaniami twórczymi, eksploatację zaś z wykonywaniem roli organizacyjnej. Idąc tym śladem, można przyjąć, że wyodrębnienie nowości i użyteczności ma swój odpowiednik w rozdzieleniu eksploracji i eksploatacji. Twórczość organizacyjna może być wykorzystywana do efektywnej realizacji działalności eksploracyjnej, nasilając dzięki temu działalność eksploatacyjną.

Przeprowadzona dyskusja prowadzi do sformułowania dwóch pytań badawczych: Czy praktyki organizacyjne mogą być umiejscowione na kontinuum twórczości organizacyjnej? Czy twórczość organizacyjna powinna obejmować nowość i użyteczność równocześnie, czy też należy do wymiarów twórczości organizacyjnej podchodzić sekwencyjnie? Ogólnie rzecz biorąc, zarówno kwestie wymiarowości twórczości organizacyjnej, jak i problemy oddziaływania poszczególnych wymiarów na funkcjonowanie i rozwój organizacji są warte rozważenia w przyszłych badaniach twórczości organizacyjnej.

7. Zakończenie

Centralna teza niniejszego studium stwierdza, że twórczość organizacyjna jest ważnym konstruktym teoretycznym w naukach o zarządzaniu. Przeprowadzone badania empiryczne potwierdziły przypuszczenie o dwóch wymiarach twórczości organizacyjnej – nowości i użyteczności. Nasuwa to na myśl wykorzystanie koncepcji organizacji obustronnej do konfiguracyjnego ujęcia twórczości organizacyjnej.

Wyniki przedstawionych badań rzucają nieco światła na rolę twórczości organizacyjnej, jednakże należy pamiętać, że próba badawcza została wyselekcjonowana ze zbioru małych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego. Skutkiem tego potencjalne generalizacje otrzymanych wyników należy robić z ostrożnością. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w Polsce. Wiadomo, że różnice kulturowe mogą przejawiać się w zmianach teoretycznej logiki leżącej u podłoża wiązania twórczości organizacyjnej z kluczowymi efektami organizacyjnymi. Warto powyższe mieć na uwadze, interpretując otrzymane wyniki.

Literatura

- Armington C., Acs Z., *The determinants of regional variation in new firm formation*, „Regional Studies” 2002, no. 36, s. 33–43.
- Baruch Y., Holton C.B., *Survey response rate levels and trends in organizational research*, „Human Relations” 2008, no. 61, s. 1139–1160.
- Batey M., 2012. *The measurement of creativity: From definitional consensus to the introduction of a new heuristic Framework*, „Creativity Research Journal” 2012, no. 24, s. 55–65.
- Baumgarden P., Nickerson J., Zenger T.R., *Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance*, „Strategic Management Journal” 2012, no. 33, s. 587–610.
- Bechhy B.A., Okhuysen G.A., *Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handles surprises*, „Academy of Management Journal” 2011, no. 54, s. 233–261.
- Bratnicka K., *Krytyczny przegląd najważniejszych badań dotyczących twórczości w organizacjach*. Opracowanie wykonane w ramach projektu „Twórczość i przedsiębiorczość w organizacjach” [2011/01/B/HS4/01075], Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2013.
- Bratnicka K., *Organizational creativity and firm performance in small and medium-sized enterprises: theory and measures*, [w:] *Management Research Revisited: Prospects for Theory and Practice*, Cardiff Business School/British Academy of Management, Cardiff 2012, s. 1–8.

- Cronbach L.J., *Test validation*, [w:] *Educational Measurement*, ed. R.L. Thorndike, wyd. 2, American Council on Education, Washington 1971, s. 443–507.
- Edwards J.R., *Multidimensional constructs in organizational behavior research*, „Organizational Research Methods” 2001, no. 4, s. 144–192.
- Fowler F.J., *Survey Research Methods*, Sage, Thousand Oaks 2002.
- Hirst G., Zhu C.J., Zhou Q., *Unpacking the ambidexterity literature to predict employee performance and creativity*. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Boston 2012.
- James K., Drown D., *Organizations and creativity: Trends in research, status of education and practice, agenda for future research*, [w:] *Handbook of Organizational Creativity*, ed. M.D. Mumford, Academic Press/Elsevier, London–Waltham–San Diego 2012, s. 17–38.
- Juillerrat T.L., *Novel hence useless? Re-examining assumptions about creativity and innovation*. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, San Antonio 2011.
- Kozbelt A., Beghetto R.A., Runco M.A., *Theories of creativity*, [w:] *The Cambridge Handbook of Creativity*, eds. J.C. Kaufman, R.J. Sternberg, Cambridge University, Cambridge–New York 2010, s. 20–47.
- Lavie D., Stettner U., Tushman T., *Exploration and exploitation within and across organizations*, „The Academy of Management Annals” 2010, no. 4, s. 109–155.
- Liu X., Bai Y., Zhang R., *Development and validation of the organizational creativity inventory in a Chinese context*. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, San Antonio 2011.
- March J.G., *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science” 1991, no. 2, s. 71–87.
- Montang T., Maertz C.P., Baer M., *A critical analyses of workplace creativity criterion space*, „Journal of Management” 2012, no. 38, s. 1362–1386.
- Mumford M.D., Hester K.S., Robledo I.C., *Creativity in organizations: Importance and approaches*, [w:] *Handbook of Organizational Creativity*, ed. M.D. Mumford, Academic Press/Elsevier, London–Waltham–San Diego 2012, s. 3–16.
- Sue-Chan C., Hempel P.S., *Disentangling the novel from the useful*. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Montreal 2010.
- Sullivan D.M., Ford C.M., *The alignment of measures and constructs in organizational research: The case of testing measurement models of creativity*, „Journal of Business and Psychology” 2010, no. 25, s. 505–521.
- Weinzimmer L.G., Michel E.J., Franczak J.L., *Creativity and firm-level performance: The mediating effects of action orientation*, „Journal of Managerial Issues” 2011, no. 23, s. 62–82.

ORGANIZATIONAL CREATIVITY: DEFINING AND OPERATIONALIZING OF A NEW CONSTRUCT

Summary: A growing body of research is drawing attention to creative behaviors that support effectiveness at individual and team level. This study examines creativity as a multidimensional construct at organizational level. I develop the organizational creativity scale to measure the proposed construct using multi-company sample and data from 158 Polish small and medium size enterprises and find that organizational creativity is a two-dimensional formative construct. My findings suggest that dimensions of organizational creativity have a significant impact on organizational design, specially on the ambidexterous organization context. Finally, I identify some suggestions to guide future research seeking to adopt a configurational approach to organizational creativity.

Keywords: organizational creativity, multidimensional approach.

ZAŁĄCZNIK A

Kwestionariusz do badania twórczości organizacyjnej

Przeczytaj uważnie podane niżej charakterystyki dotyczące różnych sytuacji organizacyjnych. Zastanów się nad realną sytuacją Twojej organizacji w zakresie sygnalizowanych spraw. Oczywiście zjawiska organizacyjne rzadko kiedy są jednoznaczne. Chodzi o odczucia oparte na osobistych doświadczeniach i własnych obserwacjach. Wyniki przemyśleń proszę zapisać w skali od 1 do 7, zakreślając wartości dla każdego z zagadnień, odpowiednio do tego, „jak sprawy naprawdę się mają w organizacji”, uwzględniając występujące w niej przeważające tendencje, dominujące nastawienia. Swoją opinię należy przyporządkować do określonych wartości od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam ze stwierdzeniem, 2 – nie zgadzam się, 3 – raczej się nie zgadzam, 4 – trudno powiedzieć, czy tak czy nie, 5 – raczej się zgadzam, 6 – zgadzam się, do 7 – zdecydowanie zgadzam się.

Nasza organizacja	Niewiele		Średnio			Dużo	
	Zdecydowanie nie zgadzam się	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć czy tak czy nie	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
I. Twórczość organizacyjna							
<i>Nowość</i>							
1. Pracownicy mają oryginalne idee.	1	2	3	4	5	6	7
2. Pracownicy mają świeże podejście do występujących problemów.	1	2	3	4	5	6	7
3. Pracownicy cechują się niesztampowym punktem widzenia, co pozwala na rozpoczynanie działań, na które później reagują konkurenci.	1	2	3	4	5	6	7
4. Pracownicy generują rozwiązania zrywające z przeszłością.	1	2	3	4	5	6	7
5. Pracownicy generują rozwiązania problemów odmienne od tradycyjnych sposobów wykonania.	1	2	3	4	5	6	7
6. Pracownicy znajdują nowatorskie podejścia, wychodząc poza istniejące reguły i procedury.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Użyteczność</i>							
1. W organizacji wypracowuje się rozwiązania zorientowane na zaspokojenie potrzeb użytkowników.	1	2	3	4	5	6	7
2. Pracownicy wytwarzają proste rozwiązania problemów.	1	2	3	4	5	6	7
3. Treść generowanych przez pracowników idei wynika z potrzeby wprowadzenia nowych produktów/procesów.	1	2	3	4	5	6	7
4. Dużą rolę w organizacji odgrywa staranne planowanie wprowadzanie w życie nowych idei.	1	2	3	4	5	6	7

V. Metryczka

1. Okres istnienia organizacji w latach:

2. Proszę zakreslić jedną właściwą kategorię odzwierciedlającą kluczową działalność organizacji

Działalność produkcyjna:

Pozostałe działalności:

3. Proszę podać informacje za rok 2010

Liczba zatrudnionych (średnioroczne zatrudnienie):

Wartość aktywów ogółem: