

PRACE NAUKOWE

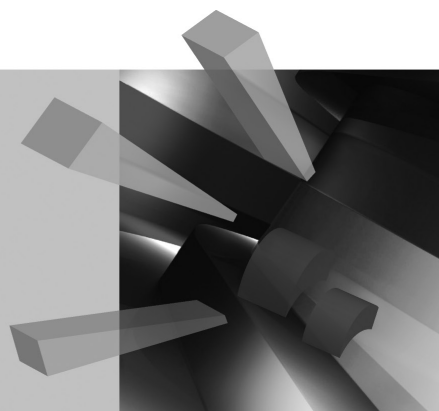
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

300

Innowacje w zarządzaniu



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Anna Zabłocka-Kluczka



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-346-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 7 |
| Agnieszka Bieńkowska: Wstępne rozważania nad istotą i pomiarem jakości rozwiązań controllingu | 9 |
| Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska: Evaluation of risk management practices in companies listed on the WSE | 19 |
| Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami | 28 |
| Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska: Analiza potencjalnego zapotrzebowania na nietoksyczne smary plastyczne z wykorzystaniem procedury badania tendencji rozwoju produktów | 39 |
| Piotr Grajewski: Dynamiczne zarządzanie procesami w organizacji..... | 47 |
| Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Kształtowanie struktury organizacyjnej – lekcje futbolu..... | 55 |
| Andrzej H. Jasiński: Model procesowy innowacji: ramy teoretyczne..... | 67 |
| Wioletta Kozłowska-Pęciak: Stopień wirtualności przedsiębiorstw a ich efektywność | 78 |
| Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla: Innowacje w CRM jako droga do zwiększania wartości relacji | 86 |
| Józef Puchalski: Innowacyjność w procesie kształcenia w oparciu o doświadczenia Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu..... | 94 |
| Katarzyna Rostek: Model oceny potencjału komercyjnego projektów innowacyjnych..... | 103 |
| Rozalia Sitkowska: Zastosowanie metody badania tendencji rozwojowych produktów zaawansowanej techniki..... | 111 |
| Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Poprzez walkę i współzawodnicstwo pracowników do innowacyjnej organizacji (w świetle wyników badań empirycznych) | 119 |
| Katarzyna Walecka-Jankowska: Zaufanie a innowacyjność organizacji | 131 |
| Krzysztof Zymonik: Innowacyjne rozwiązania w gwarancji jakości..... | 141 |

Summaries

| | |
|--|----|
| Agnieszka Bieńkowska: Preliminary discussions on the essence and measurement of controlling solutions quality | 18 |
| Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska: Ocena praktyk zarządzania ryzykiem w spółkach notowanych na GPW | 27 |

| | |
|--|-----|
| Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: The roles of leaders in the process of innovation management | 38 |
| Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska: Analysis of the potential demand of non-toxic greases with the use of research of the products development tendencies | 46 |
| Piotr Grajewski: Dynamic business process management | 54 |
| Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Shaping of organizational structure – football lessons | 66 |
| Andrzej H. Jasiński: The process model of innovation: a theoretical framework | 77 |
| Wioletta Kozłowska-Pęciak: Connection between virtuality level and effectiveness of the company..... | 85 |
| Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla: Innovations in CRM as a way to increase the value of relationships..... | 93 |
| Józef Puchalski: Innovation in the process of education based on the experience of University of Business in Wrocław..... | 102 |
| Katarzyna Rostek: Model of the commercial potential evaluation of innovative projects..... | 110 |
| Rozalia Sitkowska: The application of investigation method of the development tendencies of high-tech products | 118 |
| Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Through the fight and rivalry of employees to innovative organization (in the light of the results of empirical research)..... | 130 |
| Katarzyna Walecka-Jankowska: Trust vs. innovative character of an organization | 140 |
| Krzysztof Zymonik: Innovative solutions in the quality guarantee..... | 149 |

Janina Stankiewicz, Marta Moczulska

Uniwersytet Zielonogórski

**POPRAWIEZ WALKE
I WSPOLZAWODNICTWO PRACOWNIKOW
DO INNOWACYJNEJ ORGANIZACJI
(W SWIETLE WYNIKOW BADAŃ EMPIRYCZNYCH)**

Streszczenie: Tworzenie innowacyjnej organizacji, która nie tylko wdraża innowacje, lecz także je tworzy, wymaga kształtowania kreatywności pracowników. Uwzględniając to, że twórcze rozwiązania są następstwem współpracy i rywalizacji pracowników, a ta ostatnia nie jest zbyt często prezentowana w literaturze przedmiotu, w artykule przedstawiono ujęcia rywalizacji. Ukazano, w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań, w jakiej mierze poprzez walkę i współzawodnictwo organizacja może stawać się bardziej innowacyjna.

Słowa kluczowe: innowacyjna organizacja, kreatywność pracowników, rywalizacja, walka, współzawodnictwo.

1. Wstęp

Jednym z ważniejszych instrumentów konkurowania przedsiębiorstw – jeśli nie najważniejszym – są innowacje. Według J. Penca [1999] to one, a nie obniżanie kosztów czy podwyższanie wydajności zapewniają organizacjom przewagę konkurencyjną. Również G. Hamel i C.K. Prahalad [1999], analizując zachodzące przemiany społeczne, podkreślając konieczność wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach, ich dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia, dostrzegają w tworzeniu innowacji możliwość zdobycia dominującej pozycji na rynku. Podobne wnioski formułuje H. Simon [1999], analizując innowacyjność małych i średnich firm, które uzyskały pozycję liderów na globalnych rynkach. Jednak, by przewaga konkurencyjna uzyskana przez innowacje była trwała, mają one, zdaniem M.E. Portera [1996], spełniać przynajmniej następujące warunki: musi wystąpić trudne do zrealizowania wzajemne kopiowanie rozwiązań decyzyjnych, konieczne jest wykorzystanie przewagi pierwszego posunięcia, innowacje wiązać się powinny z podwyższaniem wartości firmy.

Innowacje są ujmowane dwojako: jako rezultat działania, który cechuje nowość [Freeman 1982, za: Brzeziński 2001, s. 19; Kotler 1994, s. 322; Jasiński 1997, s. 12], oraz jako proces podejmowany świadomie i w określonym celu [Pietrasiński

1971, za: Brzeziński 2001, s. 23; Drucker 1992, s. 41]. Wydaje się, że organizacje mają dwie możliwości, by stawać się innowacyjne; mogą: (1) poszukiwać innowacji istniejących na rynku i wdrażać je oraz (2) tworzyć innowacje. Zauważmy, że choć pierwsza możliwość nie wyklucza drugiej, to przede wszystkim dzięki innowacjom kreatywnym (radykalnym, przełomowym) przedsiębiorstwo może stać się liderem w danej branży lub stworzyć nowy obszar działalności [Dolińska 2010, s. 24]. A. Pomykański [2001, s. 18] ujmując innowacje jako całościowy proces obejmujący wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstawaniem wynalazku, a następnie – z wdrażaniem nowego produktu, procesu czy usługi. Są one rezultatem procesów technicznych, społecznych, ekonomicznych, prawnych, kulturowych oraz organizacyjnych, które można kształtować. Tworzenie innowacji wymaga wiedzy, postawy zaangażowania oraz kreatywności pracowników. Ostatnia, jak wiadomo, coraz częściej przejawia się w trakcie współpracy członków organizacji i poprzez pracę zespołową [Stankiewicz 2007, s. 338]. Może być także, jak wykazują wyniki analizy literatury przedmiotu, rezultatem rywalizacji pracowników.

Uwzględniając, że rywalizacja pracowników z jednej strony wyzwala aktywność członków organizacji, pobudza ich działania transgresyjne, powoduje poszukiwanie informacji, pogłębianie wiedzy [Karolczak-Biernacka 1981, s. 16; Lipka 2004, s. 57], a one mają znaczenie dla innowacyjności przedsiębiorstwa, a z drugiej strony może się wiązać zarówno z walką, jak i ze współzawodnictwem, ważne jest ustalenie, który z tych czynników (walka czy współzawodnictwo) kształtuje kreatywność pracowników.

Celem artykułu jest przedstawienie cech i uwarunkowań innowacyjnej organizacji oraz wykazanie znaczenia rywalizacji dla kreatywności pracowników. By zrealizować tak sformułowany cel, przeprowadzono analizę literatury przedmiotu dotyczącej innowacyjnej organizacji, kreatywności pracowników i roli w niej rywalizacji oraz zastosowano technikę ankiety w przedsiębiorstwach województwa lubuskiego. Jej wyniki i ich interpretacja pozwoliły odpowiedzieć na pytanie, który proces – współzawodnictwo czy walka – wyzwala kreatywność pracowników i jej sprzyja.

2. Innowacyjna organizacja – definicje, cechy, uwarunkowania

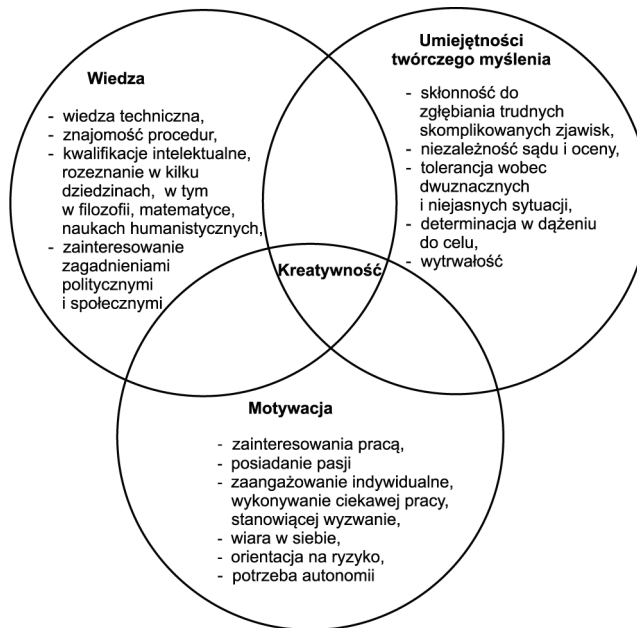
Innowacyjność organizacji K. Poznańska [1998, s. 24] ujmując jako „sposób działania przedsiębiorstw, opierający się na innowacjach, czyli podejmowaniu decyzji innowacyjnych i ich wdrażaniu do działalności gospodarczej”. Natomiast A. Pomykański [2001, s. 18], uważa, że jest to „zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji”. Organizacja innowacyjna to zatem takie przedsiębiorstwo, którego działania są ukierunkowane na innowacje. Mogą być one rozumiane jako „zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów składających się w sumie na postęp” [Pietrasiński, za: Brzeziński 2001, s. 23] lub jako

„jakikolwiek dobro, usługa, pomysł, który jest postrzegany jako nowy” [Kotler 1994, s. 322]. Pierwsze ujęcie traktuje innowacje jako proces, drugie – jako rezultat jego działania.

Sosnowska i Kłopotek [2000, s. 25] zwracają uwagę na to, że organizację innowacyjną cechuje zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, a zarazem chłonność do przyjmowania jej z zewnątrz. Zauważmy, że wiąże się to (niezależnie od podejścia) z wprowadzaniem zmian, procesem uczenia się i twórczego myślenia. Trzeba być świadomym także tego, że innowacje naruszają, jak pisze K. Poznańska [1998], *status quo* pracowników, a zatem ich skuteczne zastosowanie jest uzależnione od nastawienia członków organizacji wobec zmian nimi wywołanych. Wdrażanie nowych rozwiązań wymaga ich poznania, nauczania się. Dla innowacyjnej organizacji istotna jest wiedza pracowników, stanowi ona bowiem źródło innowacji. Składa się na nią nie tylko zasób nagromadzonych osiągnięć naukowych, lecz także umiejętność praktycznego ich wykorzystania do zaspokojenia określonych, nowych potrzeb. Wymaga to z jednej strony dostępu do informacji, umiejętności ich pozyskiwania (od klientów, kooperantów, współpracowników), co umożliwi dostarczenie okazji do innowacji, z drugiej – twórczego myślenia, kreatywności, które przejawiając się w kojarzeniu ze sobą faktów, pozornie nie mających ze sobą związku, czyli łączeniu wiedzy z różnych, odrębnych dziedzin [West 2000, s. 12], skutkuje innowacjami. Zdaniem M. Brzezińskiego [2009, s. 37] jest to możliwe przez połączenie kreatywności koncepcyjnej i operacyjnej, czyli umiejętności przełożenia aspektów teoretycznych na praktyczne zastosowania. Zwracając uwagę na to, że organizacja to system społeczny, którego jednostki są powiązane określonymi związkami w odniesieniu do przynależności w strukturze pola informacyjnego oraz komunikacji, więzi emocjonalnych itp., wspomniany autor wyróżnia cztery wymiary kreatywności: indywidualną (poszczególnych osób), zespołową (połączenie indywidualnej kreatywności każdego członka zespołu), organizacji (połączenie kreatywności indywidualnej oraz zespołu) i zespoloną (potencjał będący wynikiem integracji pozostałych rodzajów kreatywności w jedną, spójną całość do jednoczesnego wykorzystania). Naszą uwagę skoncentrujemy na pierwszym z nich, stanowi on bowiem podstawę istnienia/wystąpienia pozostałych.

Wymiar indywidualny można opisać przez, wyróżnione przez T.M. Amabile [1998, s. 77], trzy komponenty kreatywności jednostki: wiedzę, umiejętności twórczego myślenia oraz motywację. Pierwszy obejmuje wiedzę techniczną, znajomość procedur i kwalifikacje intelektualne. Zdaniem E. Roberta i A. Fufelda [1980, s. 15] osoby, które szczególnie skutecznie generują pomysły, są ekspertami w jednej dziedzinie lub dwóch dziedzinach. Także M.A. West [2000, s. 25] twierdzi, że istotne staje się rozeznanie w wielu odrębnych dziedzinach nauki, wyróżniając filozofię, matematykę, nauki humanistyczne oraz zainteresowanie zagadnieniami (wyzwaniami) politycznymi i społecznymi. Drugi komponent – umiejętność twórczego myślenia, zdaniem T.M. Amabile [1998, s. 81], wyznacza podejście do rozwiązywania problemów. Wyznaczają je takie cechy jednostki, jak [West 2000, s. 25]: skłonność

do zgłębiania trudnych, skomplikowanych zjawisk, wytrwałość, determinacja w dążeniu do celu, niezależność sądu i oceny, tolerancja wobec dwuznacznych oraz niejasnych sytuacji. Natomiast motywacja (trzeci komponent), jako wyraz zainteresowania pracą, posiadania pasji, składa się na motywację wewnętrzną, hubrystyczną. Jej znaczenie dla kreatywności potwierdzają E. Roberts i A. Fuszfeld [1980, s. 17], pisząc, że innowatorzy – preferując zaangażowanie indywidualne – lubią wykonywać pracę, którą uznają za ciekawą i stanowiącą wyzwanie. Zauważmy, że osoby wewnątrzsterowne wyróżniają się m.in. [Barabasz 1999]: wiarą w siebie, orientacją na ryzyko i potrzebą autonomii, a są to cechy wymieniane przez M.A. Westa [2000] i M. Croziera [1993] jako typowe dla jednostek twórczych.



Rys. 1. Komponenty kreatywności

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Amabile 1998; West 2000; Roberts, Fuszfeld 1980].

Zaprezentowane komponenty kreatywności przenikają się (rys. 1). Uwzględniając je, można stwierdzić, że pracownicy organizacji, które chcą być/są innowacyjne, powinni posiadać swobodę działania, wykonywać trudne zadania, jednocześnie zgodne z ich zainteresowaniami, mieć dostęp do informacji oraz zasobów materialnych. Dla zaistnienia pozostałych wymiarów kreatywności (zespółowy, organizacyjny, zespólny) istotna jest kultura organizacyjna – przyjęte wartości i wynikające z nich normy, reguły funkcjonowania, które tworzą atmosferę sprzyjającą tworzeniu innowacji [Stankiewicz 2000, s. 311; Stankiewicz, Moczulska 2010, s. 49-50]. Znaczenie ma także struktura organizacyjna, wyznaczająca m.in.: sposób komunika-

nia się, stopień formalizacji i centralizacji decyzji. Do czynników, które zwiększają kreatywność, zarówno w zespole, jak i na poziomie indywidualnym, należą także przywództwo i systemy organizacyjne [Andriopoulos 2001, s. 835].

Podsumowując, należy stwierdzić, że innowacyjną organizację wyróżnia od innych przedsiębiorstw przede wszystkim zdolność do poszukiwania, tworzenia i wdrażania innowacji. W tym procesie dominującą rolę odgrywa kreatywność pracowników. Należy zatem nie tylko stwarzać warunki do jej wspierania, ale także poszukiwać możliwości jej wzbudzania przez rywalizację.

3. Rywalizacja – ujęcia, następstwa i znaczenie dla kreatywności pracowników

Rywalizacja to, zdaniem M. Romanowskiej i G. Gierszewskiej [1995, s. 107], „postępowanie agresywne, zaborcze, walka, w której przeciwne strony dążą do wywołania ciągu zdarzeń, który umożliwia zrealizowanie postawionego celu, przy czym może być on osiągnięty tylko przez jednego z rywali”. Natomiast B. Karolczak-Biernacka [1981, s. 24] pisze o niej jako o „dążeniu do przewyższania wyników innych lub własnych osiągnięć niezależnie od zewnętrznych nakazów”. Zatem rywalizację można ujmować dwojako:

1) jako walkę, w której biorą udział przeciwnicy dążący do celu (korzyści) postrzeganego jako wygrana, możliwa do osiągnięcia tylko przez jedną ze stron, przy założeniu (dopuszczeniu) różnych sposobów postępowania, w tym agresywnych,

2) jako współzawodnictwo, które – oprócz osiągnięcia wyznaczonego celu – zakłada przewyższanie wyników własnych i/lub innych i stanowi swego rodzaju wyzwanie.

W literaturze anglojęzycznej pierwsze z ujęć określane jest rywalizacją negatywną, drugie – pozytywną. Rywalizacja, z jednej strony, skutkuje [Mead 1936; Deutch 1949; Montagu 1966; Kohn 1992; 1993; Maehr, Midgley 1991, za: Tjosvold i in. 2003, s. 64]: zmniejszeniem racjonalności działania, obniżeniem motywacji wewnętrznej, spadkiem efektywności, nieufnością i zubożeniem relacji interpersonalnych przez krytykowanie, selekcjonowanie informacji, brak otwartości na pomysły innych osób, niechęć do dzielenia się wiedzą czy zwiększeniem stresu, a przez to zaburzeniami psychosomatycznymi i/lub wypaleniem zawodowym. Z drugiej zaś strony sprzyja kształtowaniu umiejętności wyznaczania celów i kontrolowania ich realizacji, co oznacza uczenie się, adaptację do zmieniających się warunków i/lub działania transgresyjne [Kozielecki 1996; Karolczak-Biernacka 1981, s. 25]. Zauważmy, że pierwsze z ujęć nawiązuje do teorii gier (wygrana/przegrana), drugie odpowiada raczej zarządzaniu konfliktami i społecznej teorii współzależności. Można stwierdzić, że rywalizacja, rozumiana jako współzawodnictwo, sprzyja wzbudzaniu, wyzwalamu czy rozwijaniu kreatywności pracowników. Zdaniem I. Przeor-Pastuszek [2008, s. 137, 138] rywalizacja sprzyja w szczególności twórczości tych pracowników, którzy mają predyspozycje do rywalizowania. Takimi pracownikami są,

jak pisze A. Lipka [2004], osoby, które chcą realizować wyróżniające się działania, dążą do osiągnięcia sukcesu czy chcą uczestniczyć w kreowaniu wartości dodanej organizacji. Odczuwają zatem potrzebę sukcesu, samorealizacji lub wywierania wpływu. Cechuje je również wewnątrzsterowność, przez co szanują autonomię innych, przyznają prawo do stosowania odmiennych sposobów rozwiązywania problemów pracy i zdobywania doświadczeń zawodowych, co ma znaczenie przy współzawodnictwie. Przyczyniają się do spełniania funkcji socjalizacyjnej, ucząc pokory z jednej strony, z drugiej – pobudzając do wysiłku. Dla pracowników o takich cechach praca zarówno zespołowa, jak i indywidualna, zorientowana na rywalizację, będzie stanowić wartość ludyczną, a jej stosowanie będzie działać motywująco, zgodnie z założeniem, że praca stanowi źródło przyjemności. Może zatem sprzyjać poczuciu indywidualności i tożsamości zawodowej [Kozielecki 1996]. Chęć rywalizowania zależy także od percepcji pracownika dotyczącej posiadanej wiedzy i umiejętności, która sprzyjając pewności siebie, poczuciu, że ma się szansę na osiągnięcie celu, pobudza do działania.

Ostatecznie istotne dla rywalizacji staje się wspierające otoczenie społeczne, w tym dostęp do informacji i wymiana wiedzy, swoboda działania, jasność kryteriów oceny i zasad rywalizacji. Właśnie „zdrowa rywalizacja” kreuje motywowanie pozytywne, które wyzwala pożądane zachowania. Podobnie uważają D. Tjosvold, D. Johnson, R. Johnson i H. Sun [2003, s. 66-69], którzy koncentrując uwagę na poszukiwaniu uwarunkowań pozytywnej rywalizacji, wykazali, że są nimi: uczciwość (znajomość kryteriów „zwycięstwa” i ich przestrzeganie), równość w osiągnięciu celu (postrzeganie szansy), znaczenie wygranej (czy jest ważna, stanowi cel), charakter zadań (fizyczne/intelektualne, proste/złożone), dzielenie się zasobami (zależność od innych) oraz priorytet relacji międzyludzkich (wcześniejsze związki, zaufanie, szacunek i uznanie dla kompetencji).

Uwarunkowania rywalizacji, z uwzględnieniem teorii społecznej współzależności, opisują M. Baer, R.Th. Leenders, G.G. Oldham i A.K. Vader [2010] oraz B. Beersma i C.K.W. de Dreu [2005]. W oparciu o wyniki badań czterech pierwszych autorzy potwierdzają poglądy wielu innych badaczy (np. [Bornstein, Erew 1994; Erew, Bornstein, Galili 1993 – za: Baer i in. 2010, s. 829]) o tym, że rywalizacja między grupami może wspierać współpracę, a jednocześnie proponują wzbudzanie rywalizacji w grupach otwartych i dokonywanie zmian w ich składzie, gdyż powoduje to wzrost kreatywności pracowników wyższy niż w przypadku grup zamkniętych. Ponadto stwierdzają, że dla twórczości ważna staje się intensywność rywalizacji (raczej wyższa niż umiarkowana). Natomiast B. Beersma i C.K.W. de Dreu [2005, s. 370], analizując relacje wewnątrzgrupowe, wiążące się z konkurowaniem jej członków, wykazują, że ich kreatywność jest wyższa w zespołach, w których zidentyfikowano rywalizację.

Biorąc pod uwagę koncepcje rywalizacji (współzawodnictwo, walka) oraz cechy osób, które mają do niej predyspozycje, wydaje się, że kreatywność pracowników może być wyzwolana i kształtowana raczej przez współzawodnictwo niż walkę. Po

uwzględnieniu następstw rywalizacji dla kreatywności powstaje pytanie: czy jest ona podejmowana w polskich przedsiębiorstwach? Która jej odmiana (forma) wyzwala kreatywność pracowników?

4. Co wyzwala kreatywność pracowników – współzawodnictwo czy walka?

Celem udzielenia odpowiedzi na tak postawione pytania przeprowadzono badania, wykorzystując technikę ankiety, a w jej ramach – wystandaryzowany i skategoryzowany kwestionariusz. Badaniami objęto 60 organizacji z województwa lubuskiego. Ponad połowę (63,3%) stanowiły małe przedsiębiorstwa, ósmą część (13,3%) – przedsiębiorstwa mikro, oraz dziesiątą (10%) – średnie i duże. Uwzględniając klasyfikację EKD, należy zauważyć, że były to firmy z następujących branż: budownictwo (20%), przemysł (20%), administracja (16,7%), obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (13,3%), handel i naprawy (10,0%), edukacja, rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo (6,7%) oraz pozostałe (6,6%).

Dla realizacji sformułowanego celu ważne było zidentyfikowanie rozumienia rywalizacji w badanych organizacjach. Otrzymane wyniki badań wykazały, że w większości (73,3%) badanych przedsiębiorstw rozumiano ją jako współzawodnictwo, natomiast w mniej niż piątej części (23,3%) – jako walkę. Trzeba zauważyć, że w przeszło połowie badanych organizacji (53,3%) wykorzystywano obie formy rywalizacji równie często, a w co czwartej (23,3%) częściej podejmowano współzawodnictwo, w co piątej (20%) – walkę. Zbadano także częstotliwość obu omawianych odmian rywalizacji. W przeszło połowie badanych organizacji (63,3%) współzawodniczono codziennie podczas wykonywania pracy, a jeszcze częściej (70%) – realizując określone projekty. Natomiast rywalizowano w rozumieniu walki przede wszystkim wtedy, gdy należało obsadzić stanowisko pracy (46,7%) lub wyłonić kierownika (50%; tab. 1). Potwierdzają to wyniki ukazujące inicjatorów i czynniki wywołujące rywalizację (tab. 2) oraz identyfikujące grupy, których dotyczą omawiane odmiany rywalizacji. Współzawodnictwo wyzwalali częściej sami pracownicy (50%) niż przełożeni (36,7%). Natomiast do walki pobudzały pracowników przyjęte w organizacji sposoby oceniania (43,3%), awansowania (46,7%) i wynagradzania (46,7%). Współzawodniczono częściej wśród pracowników tego samego działu (53,3%), rzadziej (33,3%) – wśród różnych działów.

Rywalizacja jako walka prawie trzy razy częściej miała miejsce wśród podwładnych i przełożonych (46,7%) niż między menedżerami (16,7%). Trzeba dodać, że 60% pracowników dobrowolnie podejmowało rywalizację oraz miało świadomość jej istnienia w zespole, dziale i w przedsiębiorstwie.

Analiza wyników badań wykazała, że to współzawodnictwo przyczyniło się do zmniejszenia monotonii wykonywanych zadań, wzrostu zainteresowania pracą, aktywności i chęci do jej wykonywania, polepszenia przepływu informacji, jakości

Tabela 1. Częstotliwość i sytuacje stosowania odmian rywalizacji

| Wyszczególnienie | Walka | | Współzawodnictwo | | B.d. | |
|---|-------|-------|------------------|-------|------|-------|
| | | | | | | |
| Codziennie | 10 | 16,7% | 38 | 63,3% | 16 | 26,7% |
| W przypadku konieczności wyłonienia nowego kierownika (awans) | 30 | 50% | 14 | 23,3% | 18 | 30% |
| W przypadku konieczności obsadzenia stanowiska pracy (wakat) | 28 | 46,7% | 14 | 23,3% | 18 | 30% |
| W przypadku realizacji określonych projektów | 12 | 20% | 42 | 70% | 8 | 13,3% |
| W przypadku szkoleń | 12 | 20% | 34 | 56,7% | 16 | 26,7% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

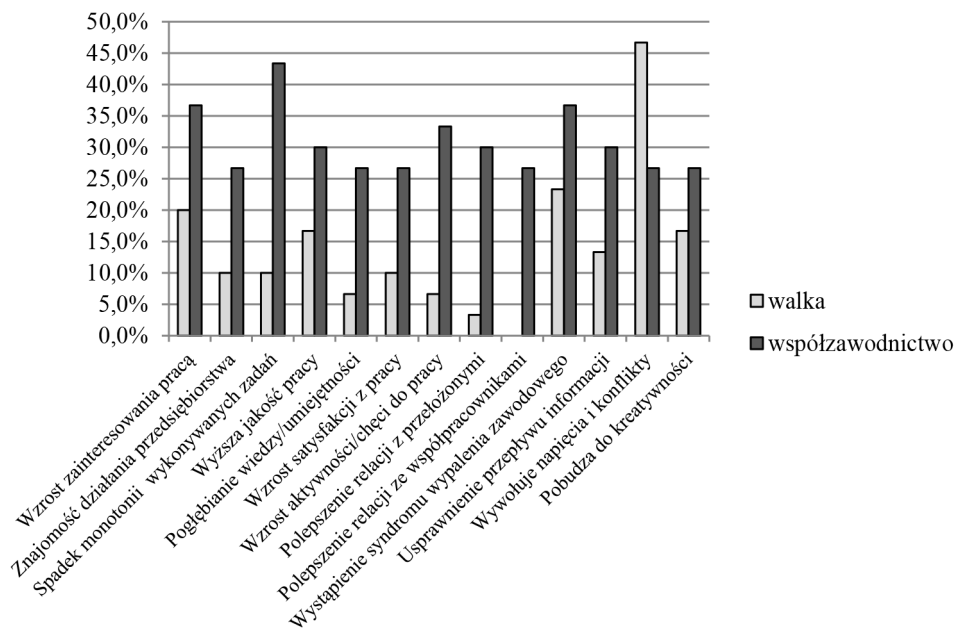
Tabela 2. Inicjatory oraz sytuacje walki i współzawodnictwa

| Wyszczególnienie | Pracownicy | Walka | | Współzawodnictwo | | B.d. | |
|---------------------|----------------------|-------|-------|------------------|-------|------|-------|
| | | | | | | | |
| Inicjator | | 18 | 30% | 30 | 50% | 12 | 20% |
| | Przełożeni | 20 | 33,3% | 22 | 36,7% | 18 | 30% |
| Czynniki sytuacyjne | Sposób oceniania | 26 | 43,3% | 24 | 40% | 10 | 16,7% |
| | Sposób wynagradzania | 28 | 46,7% | 22 | 36,7% | 10 | 16,7% |
| | Sposób awansowania | 28 | 46,7% | 16 | 26,7% | 16 | 26,7% |
| | Inne | 2 | 3,3% | – | | – | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

pracy oraz relacji z przełożonymi (rys. 2). Natomiast nie odnotowano, że walka służy lepszym stosunkom ze współpracownikami, a także tego, że przyczynia się do kształtowania pozytywnych relacji z przełożonymi. Uwzględniając wyniki analizy literatury przedmiotu, można stwierdzić, że nie potwierdzono wpływu walki na aktywność pracowników czy ich rozwój. Za interesujący należy uznać rezultat dotyczący kreatywności. Czy niezbyt duża różnica wskazań między współdziałaniem i walką świadczy o tym, że stosowanie obu odmian rywalizacji przyczynia się do kreatywności?

Uzyskano wysoki poziom wypalenia zawodowego wśród badanych. Doniesienia z badań w wielu krajach również świadczą o coraz powszechniejszym wypaleniu zawodowym pracowników. Wśród prawdopodobnych wyjaśnień mogą być: funkcjonowanie pracowników w niedostatecznie wspierającym środowisku społecznym,



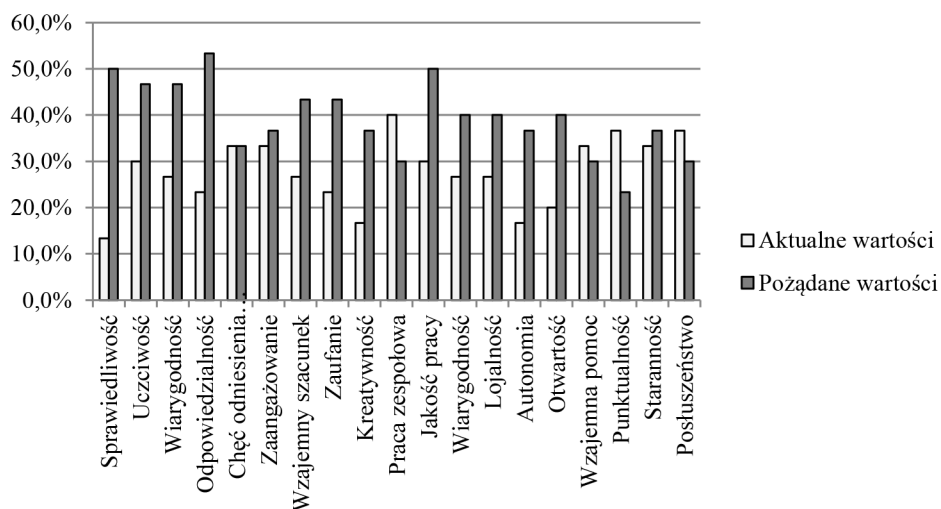
Rys. 2. Następstwa stosowania form rywalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

w którym przebiega współzawodnictwo, raczej indywidualny niż międzyzespołowy charakter rywalizacji, gratyfikowanie wyników rywalizacji, co może pogłębiać stres, nadmierna jej intensywność i zbyt długi okres trwania. Potwierdzenie przypuszczeń wymaga pogłębienia badań.

Wyniki badań wykazały, że w organizacji preferowano takie wartości, jak (rys. 3): staranność, posłuszeństwo, punktualność, wzajemna pomoc, współpraca, ale nie wszystkie one są podzielane i nie przez wszystkich pracowników. Pierwsze trzy, uwzględniając cechy osób twórczych, będą raczej ograniczać niż wzbudzać kreatywność. Zauważmy, że wśród pożądaných wartości znalazły się te, które odpowiadają komponentom kreatywności jednostki: odpowiedzialność, zaufanie, szacunek, otwartość, wiarygodność, uczciwość, autonomia i zaangażowanie. Warto zwrócić uwagę, że kreatywność jest jedną z najrzadziej (obok autonomii i sprawiedliwości) obowiązujących wartości w badanych przedsiębiorstwach.

Konkludując, stwierdza się, że w badanych przedsiębiorstwach województwa lubuskiego wykorzystuje się i walkę i współzawodnictwo jako dwie odmiany rywalizacji. Współdziałanie i walka są inicjowane przez różne kategorie pracowników, realizowane w odmiennych sytuacjach i w innych grupach. Wśród następstw rywalizacji znalazła się kreatywność, jako bezpośrednia, obok wielu innych, które jej sprzyjają, co potwierdza możliwość jej kształtowania przez współzawodnictwo



Rys. 3. Wartości pożądane i aktualne w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

i walkę. Jednocześnie wydaje się, że znajomość uwarunkowań stosowania rywalizacji może się przyczynić do lepszego wyzwiania twórczości pracowników.

5. Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonując w turbulentnym i złożonym otoczeniu, muszą bazować na najważniejszym zasobie, jaki posiadają – pracownikach. Jest to szczególnie ważne, gdy organizacja chce być innowacyjna, gdyż o stopniu jej innowacyjności decyduje kreatywność jej członków. Dla przedsiębiorstwa istotne stają się możliwości jej wyzwiania. Ponieważ, jak pisze M. Brzeziński [2009], nie zawsze sprawdzają się w praktyce różne stosowane metody i techniki zarządzania, istnieje potrzeba nowych rozwiązań, niekonwencjonalnego myślenia. Biorąc pod uwagę wzrost poziomu umiejętności i kwalifikacji pracowników, cechy twórczych osób, można stwierdzić, że jednym z istotnych czynników wyzwających kreatywność, który należy uwzględnić, jest współzawodnictwo. Jak wykazano, jest ono stosowane w badanych przedsiębiorstwach i wzbudza kreatywność. Jednocześnie wiedząc, że może przejawiać się w różnych wariantach (współzawodnictwo indywidualne, między grupami, wewnątrz rywalizujących grup), warto je analizować i identyfikować jego uwarunkowania, poszukując optymalnych rozwiązań dla nasilania któregośkolwiek wariantu.

Literatura

- Amabile T.M., *How to kill creativity*, "Harvard Business Review", wrzesień-październik 1998.
- Andriopoulos C., *Determinants of organizational creativity: A literature review*, "Management Decision" 2001, 39, 10.
- Baer M., Leenders R.Th., Oldham G.G., Vader A.K., *win or lose the battle for creativity: The power and perils of intergroup competition*, "Academy of Management Journal" 2010, vol. 53, no. 4.
- Beersma B., De Dreu C.K.W., *Conflict's consequences: Effects of social motives on postnegotiation creative and convergent group functioning and performance*, "Journal of Personality and Social Psychology" 2005, vol. 89, no. 3.
- Barabasz A., *Poczucie wpływu a opór wobec zmian*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu: opór wobec zmian. Szanse czy zagrożenie?*, J. Skalik (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 842, Wrocław 1999.
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, PWN, Warszawa 2009.
- Brzeziński M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Warszawa 2001.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*, PWE, Warszawa 1993.
- Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992.
- Filus M., *Dramat wspólnego pastwiska, czyli o racjonalnych granicach motywującej roli rywalizacji*, „Personel” 1999, nr 9.
- Jasiński A.H., *Innowacje techniczne a działalność marketingowa*, Warszawa 1998.
- Karolczak-Biernacka B., *Współzawodnictwo, współpraca, wynik*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1981.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994.
- Kozielecki J., *Człowiek wielowymiarowy*, Wydawnictwo Żak, Kraków 1996.
- Lipka A., *Współdziałanie: zmierzch rywalizacji pracowników?: pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Difin, Warszawa 2004.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1999.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Lódź 2001.
- Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Warszawa 1998.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.
- Przeor-Pastuszek I., *Zarządzanie przez konflikt. Psychospołeczne wymiary nowego postrzegania konfliktu w organizacji*, [w:] Z. Uchnast (red.), *Współdziałanie. Rywalizacja. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin-Nowy Sącz 2008.
- Prahalad C., Hamel G., *The Core Competence of Corporation*, "Harvard Business Review", May/June 1990.
- Probst G., Knaese B., *Fueren Sie Ihre "Knowdobbies" richtig?*, „Management”, no. 4, za: *Styl zarządzania w firmach opartych na wiedzy*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 7.
- Roberts E., Fusfeld A., *Critical Functions: Needed Roles in the Innovation Process*, "Massachusetts Institute of Technology", Massachusetts 1980.
- Romanowska M., Gierszewska G., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995.
- Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999.
- Sosnowska A., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Warszawa 2000.
- Stankiewicz J., *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności a organizacja ucząca się i intelektualna*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 879, Wrocław 2000.
- Stankiewicz J., *Szanse na permanentną innowacyjność i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Od społeczeństwa industrialnego do społeczeństwa informacyjnego: księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Lesławowi H. Haberowi w 40-lecie pracy naukowej*

- i dydaktycznej*, A. Siwik (red.), Redakcja Uczelnianych Wydawnictw Naukowo-Dydaktycznych AGH, Kraków 2007.
- Stankiewicz J., Moczulska M., *Czy nastąpiły zmiany w kulturze proinnowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach?*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości: różnorodność i jedność*, K. Jaremczuk (red.), T. 2, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2010.
- Tjosvold D., Johnson D.W., Johnson R.T., Sun H., *Can interpersonal competition be constructive within organizations?*, "The Journal of Psychology" 2003, January, 137(1).
- West M.A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Warszawa 2000.

THROUGH THE FIGHT AND RIVALRY OF EMPLOYEES TO INNOVATIVE ORGANIZATION (IN THE LIGHT OF THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH)

Summary: Creating an innovative organization, which not only implements innovations, but also produces them, requires shaping workers' creativity. Taking into consideration that creative solutions are the result of cooperation and competition (which is not often presented in the literature), this paper presents the perspective of competition. Based on the results of the study, it is shown to what extent – by the fight and rivalry – an organization may become more innovative.

Keywords: innovative organization, creativity of employees, rivalry, fight, competition.