

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.
Zagadnienia epistemologiczne
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-572-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

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

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

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

Część 2. Reputacja, marki, relacje

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

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

Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

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

Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

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

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

Wstęp

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

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

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

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

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

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

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

Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala

Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mails: katarzyna.bratnicka@ue.katowice.pl; monika.kulikowska@ue.katowice.pl

ORGANIZACYJNY UMYSŁ I INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA*

ORGANIZATIONAL MIND AND FIRM INNOVATIVENESS

DOI: 10.15611/pn.2016.422.20

JEL Classification: O30

Streszczenie: W opracowaniu wprowadzono nowy konstrukt, jakim jest umysł organizacyjny składający się z trzech wymiarów: orientacji przedsiębiorczej, przedsiębiorczego umysłu i nastawienia strategicznego. Wykorzystując dane empiryczne pozyskane ze 158 polskich małych i średnich przedsiębiorstw, potwierdzono hipotetyczną zależność pomiędzy orientacją przedsiębiorczą i innowacyjnością przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorczym umysłem i innowacyjnością przedsiębiorstwa. Jednakże, w przeciwieństwie do przypuszczeń, zaobserwowano negatywny związek zachodzący pomiędzy nastawieniem strategicznym a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Całość zakończono przedstawieniem teoretycznych i praktycznych implikacji oraz wskazaniem kierunków przyszłych badań.

Słowa kluczowe: organizacyjny umysł, innowacyjność przedsiębiorstwa, orientacja przedsiębiorcza, przedsiębiorczy umysł, strategiczne nastawienie.

Summary: We introduce a new integrated concept that is organizational mind as a three dimensional concept which contains: entrepreneurial orientation, entrepreneurial mind, and strategic attitude. Using data from 158 Polish SMEs, we confirmed hypothesized relationships between both entrepreneurial orientation and firm innovativeness and entrepreneurial mind and firm innovativeness. However, the observed relationship between strategic attitude and firm innovativeness takes unexpected negative association. Finally, theoretical and practical implications as well as direction for future research are outlined.

Keywords: organizational mind, firm innovativeness, entrepreneurial orientation, entrepreneurial mind, strategic attitude.

* Artykuł został przygotowany w ramach projektu pt.: „Politykowanie organizacyjne. Treść, proces, kontekst i efekty”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00673.

1. Wstęp

W nowej gospodarce opartej na wiedzy podstawowe znaczenie mają zasoby niematerialne. Nic zatem dziwnego, że poszukując źródeł innowacyjności przedsiębiorstwa, wskazuje się na takie czynniki, jak: kultura organizacyjna, przywództwo czy też zasoby ludzkie. Poszukiwania oparto na naukowym dorobku zarządzania strategicznego, zwłaszcza w dziedzinie dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa, oraz na koncepcji zarządzania paradoksami strategicznymi. Głównym celem niniejszego opracowania jest wprowadzenie do listy rozpoznanych już w literaturze czynników innowacyjności nowego konstruktów, który nazwalimy organizacyjnym umysłem – uważając, że jest on ważną przesłanką szeroko rozumianej efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa.

W celu empirycznego sprawdzenia tego konstruktów i jego związków z innowacyjnością wykorzystaliśmy dane pozyskane ze 158 małych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie Górnego Śląska. Otrzymane wyniki potwierdziły hipotezę mówiącą, że organizacyjny umysł jest konstruktem trójwymiarowym. Konkretniej mówiąc, mamy w tym przypadku do czynienia z orientacją przedsiębiorczą, nastawieniem strategicznym oraz przedsiębiorczym umysłem. Zaobserwowano też pozytywne związki organizacyjnego umysłu w wymiarze orientacji przedsiębiorczej i przedsiębiorczego umysłu. Natomiast relacja nastawienia strategicznego z innowacyjnością przedsiębiorstwa jest ujemna.

2. Teoria i hipotezy

U podstaw niniejszego opracowania leżą trzy rozstrzygnięcia. Po pierwsze, uważamy, że skoro metafory są efektywnym narzędziem badawczym w naukach o zarządzaniu [Barabasz 2008; Cornelissen 2005], można je zastosować w celu lepszego wyjaśnienia potencjalnych dróg integracji wielorakich orientacji przedsiębiorstwa [Zbierowski 2012]. Po drugie, przyjmujemy w ślad za Chakrabarty i Woodman [2009], że przedsiębiorstwo może się zachowywać niczym pojedynczy podmiot działania z własną motywacją, wiedzą i zdolnościami, które mają zakorzenienie w konstrukcjach definiowanych na poziomie przedsiębiorstwa. Wynika z tego, że zasadne jest używanie w badaniach takich pojęć, jak: pamięć organizacyjna, zamierzenie strategiczne, wizja, misja, przywództwo strategiczne, organizacyjne uczenie się czy też organizacyjna improwizacja. Po trzecie, kontynuujemy tradycję zapoczątkowaną przez Mitroff'a [1983], który skoncentrował uwagę na uczestnikach umysłu organizacyjnego jako głównych decydentach kształtujących politykę strategiczną przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę powyższe, proponujemy, aby pojęcie „umysł organizacyjny” odnieść nie tyle do pracownika, ile do całego przedsiębiorstwa.

Konsekwentnie postulujemy prostą metaforę, którą nazwalimy „umysł organizacyjny”. Przecież przedsiębiorstwa stawiają czoła różnorodnym wyzwaniom i szansom, które mogą być lepiej rozumiane dzięki zespoleniu różnych perspektyw

[Teece 2014]. Muszą też przewycięzać inercję mającą źródło w sztywności modeli biznesu i niezdolności kadry zarządzającej do rozpoznania potrzeby ich modyfikacji czy też ich porzucenia [Gilbert 2005]. Służy temu zespolenie działalności przedsiębiorczej z działalnością strategiczną.

Niedawno Hui, Sui i Ching [2014] zaproponowali system służący jako ramy umysłu, nazwany biznesową ramą umysłu (*business „mindframe”*), który wspomaga pracowników przedsiębiorstwa w modelowaniu kontekstów biznesowych, w podejmowaniu decyzji, a także w ustalaniu efektywnych sposobów działania. Idąc dalej tym tropem, proponujemy konstrukt – umysł organizacyjny, który odnosi się do specyficznego nastawienia umysłu jako dominującego w przedsiębiorstwie zbioru organizacyjnych przekonań i postaw strategicznych tworzących silną skłonność do przedsiębiorczych, strategicznych zachowań, wyborów i narzędzi. Zakładamy, że tak pojmowany konstrukt ma charakter trójwymiarowy i znajduje odzwierciedlenie zarówno w nastawieniu strategicznym orientującym na poszukiwanie przewagi strategicznej, jak i w wymiarach orientacji przedsiębiorczej oraz umyśle przedsiębiorczym razem ukierunkowujących na poszukiwanie szans.

Manral [2011] przekonująco argumentuje, że zdolność przedsiębiorstwa do funkcjonowania i rozwoju twórczych idei jest znacznie uzależniona od orientacji przedsiębiorczej i przedsiębiorczego umysłu kadry zarządzającej. W praktycznym modelu przedsiębiorczości strategicznej przedsiębiorcze nastawienie na tworzenie i wykorzystywanie szans jest przesłanką strategicznego zarządzania zasobami, a także stosowania twórczości i innowacji w celu zbudowania przewagi konkurencyjnej [Kyrgidou, Hughes 2010]. Hitt i inni [2011] są podobnego zdania i wskazują, że ważną antecedencją strategicznej przedsiębiorczości jest przedsiębiorcze nastawienie umysłu odzwierciedlające czujność wobec szans, rozumowanie według logiki opcji realnych, pasja rozpoznawania szans oraz twórczość w rozpoznawaniu szans i kształtowaniu zdolności konkurencyjnych.

Studia dynamicznych zdolności są aktualnie uznawane za obiecującą perspektywę badań zarządzania strategicznego. Niedawno sporządzony wszechstronny krytyczny przegląd literatury dotyczącej badań nad dynamicznymi zdolnościami przedsiębiorstwa doprowadził do wyodrębnienia dwóch głównych nurtów badawczych [Di Stefano, Peteraf, Verona 2014]. Pierwszy strumień prac naukowych kładzie nacisk na możliwości wspomagania działań strategicznych niedające się bezpośrednio obserwować, ale odzwierciedlające zdolność przedsiębiorstwa do rozmyślnego tworzenia, powiększania i modyfikowania swojego potencjału strategicznego. Wszystko to stanowi ważne narzędzie w rękach kadry zarządzającej, dążącej do zapewniania prawidłowego współwoluowania przedsiębiorstwa z jego otoczeniem, a zwłaszcza do zbudowania nowych strategii tworzenia wartości. Przedmiotem oddziaływania są szanse i dlatego też liczy się bardzo rozpoznawanie szans i pójście w ślad za nimi w celu zwiększania efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa – w ogólności, a rozwoju, uczenia się i zmiany – w szczególności.

W podejściu drugim w centrum zainteresowania znajdują się, mające konkretną formę, elementy konstytuujące, takie jak: proces, rutyna czy też wzorzec. Tu właśnie procesy wykorzystujące zasoby wraz ze specyficznym zbiorem organizacyjnych i strategicznych rutyn pozwalają przedsiębiorstwu osiągać pożądaną konfigurację potencjału strategicznego. Głównym podmiotem aktywności jest nie tyle kadra zarządzająca, ile przedsiębiorstwo jako całość, które jest zorientowane przede wszystkim na doskonalenie istniejącego potencjału strategicznego. Uwaga strategiczna jest skupiona na kształtowaniu zasobów i kompetencji tak, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Ogólnie można mówić o dwóch przeciwstawnych logikach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa znajdujących odzwierciedlenie w działalności przedsiębiorczej (orientacja przedsiębiorcza i przedsiębiorczy umysł) i w działalności strategicznej (ukierunkowana na poszukiwanie przewagi konkurencyjnej (nastawienie strategiczne)). W koncepcji zarządzania paradoksami podkreśla się, że poszczególne paradoksy odwołują się do różnych dwoistości. Na przykład eksploracja i eksploatacja, przetrwanie i rozwój, innowacje radykalne i inkrementalne [Lewis i Smith 2014; Mowles 2015]. Autorki proponują, aby do listy znanych paradoksów wprowadzić sprzeczność pomiędzy działalnością przedsiębiorczą a działalnością strategiczną. Sądzą, że sprzeczność ta jest jednym z najważniejszych wyróżników przedsiębiorczego umysłu.

Uznano, że umysł organizacyjny jest konstruktem trójwymiarowym. To właśnie teoretyczny konstrukt umysłu organizacyjnego tworzy ramy koncepcyjne pozwalające na zintegrowanie rozbieżnych koncepcji w spójną całość. Warto w tym miejscu podkreślić, że organizacyjny umysł powstaje wskutek uczenia się, posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i zdolności oraz jest warunkowany historią przedsiębiorstwa. Pozwala on na tworzenie i wykorzystywanie wartości nie tyle przez coraz lepsze wykonywanie tego, co dotychczas się robi, ile przez wykonywanie rzeczy prawidłowych, a także przez przywództwo strategiczne w ułotnym otoczeniu. Zarazem koncentruje uwagę na ewolucyjnym dopasowaniu, a także na tworzeniu otoczenia, które znajduje wyraz w unikatowych produktach albo usługach. Naturalnie sam umysł organizacyjny nie jest jedynym czynnikiem wysokiej efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa, ponieważ równie krytyczne są zasoby cenne strategicznie, a także skuteczna strategia. Niemniej można zasadnie przypuszczać, że:

Hipoteza 1. Organizacyjny umysł jest konstruktem trójwymiarowym.

Hipoteza 2. Organizacyjny umysł jest pozytywnie powiązany z organizacyjną efektywnością przedsiębiorstwa mierzoną jego innowacyjnością.

3. Metodyka i wyniki badań empirycznych

Badaniami, które przeprowadzono na przełomie 2011 i 2012 roku, objęto 158 małych i średnich przedsiębiorstw Górnego Śląska (szczegółowy opis sposobu doboru próby zob. [Bratnicki i in. 2012]). Zastosowano kwestionariusz ankiety jako podstawowo-

we narzędzie pozyskiwania danych empirycznych. Grupę docelową badań terenowych stanowili przedstawiciele kadry zarządzającej najwyższego szczebla. We wszystkich pytaniach wykorzystano siedmiostopniową skalę postaw Likerta [Brzeziński 1980], której zastosowanie pozwoliło na zwiększenie dokładności pomiaru. Zadanie respondentów polegało na wskazaniu liczby na siedmiopunktowej skali (od 1 – zdecydowanie nie zgadzam się, do 7 – zdecydowanie zgadzam się).

Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa odzwierciedlał udział wartości nowych lub znacznie udoskonalonych produktów albo usług w wartości sprzedaży ogółem. Przyjęta operacjonalizacja innowacyjności przedsiębiorstwa jest powszechnie uznawana w literaturze przedmiotu (np. [Cosh, Fu i Hughes 2012]). Do pomiaru orientacji przedsiębiorczej wykorzystano skalę obejmującą 10 kwestii (przykładowe sformułowanie: „w stosunkach z konkurentami przedsiębiorstwo przyjmuje bardzo konkurencyjną postawę, dążąc do pokonania rywali”). Przedsiębiorczy umysł był badany za pomocą 6 zagadnień (przykładowe sformułowanie: „występuje całkowita zgodność względem organizacyjnej wizji dostrzeganej na różnych poziomach, w odrębnych funkcjach i komórkach organizacyjnych”). W końcu nastawienie strategiczne analizowano, posługując się narzędziem obejmującym 4 kwestie (przykładowe sformułowanie: „przedsiębiorstwo tworzy plany w celu poradzenia sobie z szansami i zagrożeniami w otoczeniu”).

Przechodząc do interpretacji uzyskanych wyników, należy wskazać, że wyznacznik pod macierzą korelacji był różny od zera, miara Keiser-Meyer-Olkin osiągnęła poziom 0,930, a test Bartletta był istotny statystycznie, co dało podstawy dla przeprowadzenia analizy czynnikowej. W analizie tej wykorzystano metodę głównych składowych z rotacją Varimax. Przeprowadzona analiza czynnikowa, poprzez 7 iteracji, doprowadziła do wyodrębnienia trzech wymiarów organizacyjnego umysłu (zob. tab. 1): orientacji przedsiębiorczej (alfa Cronbach = 0,965), nastawienia strategicznego (alfa Cronbach = 0,962) oraz przedsiębiorczego umysłu (alfa Cronbach = 0,893). Wartości podane w tab. 1 przedstawiają siłę ładowania danych stwierdzeń do poszczególnych wymiarów organizacyjnego umysłu. Zatem hipoteza pierwsza, dotycząca trójwymiarowości konstruktów organizacyjnego umysłu, została potwierdzona.

Zestawienie podstawowych statystyk opisowych oraz współczynników korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi przedstawia tab. 2. Daje to wstępny sprawdzian empiryczny hipotezy 2, która odnosiła się do pozytywnego związku organizacyjnego umysłu z innowacyjnością przedsiębiorstwa. Stosowna analiza statystyczna została przeprowadzona przy wykorzystaniu modelowania równań strukturalnych (SEM) przy zastosowaniu pakietu statystycznego Mplus 7.2. Przetestowany model (zob. rys. 1) obrazuje zaobserwowane podstawowe zależności opisane strzałkami. Nad strzałkami podano parametry poszczególnych równań regresji wraz z zawartymi w nawiasach błędami oszacowania. Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że zgodnie z przypuszczeniami zachodzą pozytywne relacje pomiędzy orientacją przedsiębiorczą i innowacyjnością przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorczym umy-

Tabela 1. Wyniki eksploracyjnej czynnikowej analizy dla organizacyjnego umysłu

Zmienne składowe	Wymiary organizacyjnego umysłu		
	orientacja przedsiębiorcza	nastawienie strategiczne	przedsiębiorczy umysł
W stosunkach z konkurentami przedsiębiorstwo przyjmuje bardzo konkurencyjną postawę, dążąc do pokonania rywali.	0,882		
Postępowanie przedsiębiorstwa wobec konkurentów charakteryzuje się tym, że bardzo często jako pierwsze wprowadza ono na rynek nowy produkt/usługę, technikę administracyjną, technologię operacyjną itp.	0,865		
W stosunkach z konkurentami przedsiębiorstwo najczęściej samo rozpoczyna działania, na które później odpowiadają konkurenci.	0,855		
Kadra zarządzająca wierzy, że ze względu na naturę otoczenia wskazane jest podejmowanie śmiałych, szeroko zakrojonych działań niezbędnych dla powstania i rozwoju przedsiębiorstwa.	0,833		
Kadra zarządzająca przedsiębiorstwa prezentuje silną tendencję do podejmowania projektów o wysokim ryzyku (z szansą na bardzo wysoką rentowność).	0,820		
W przedsiębiorstwie pracownicy są zachęceni do myślenia i działania w sposób oryginalny i nowy.	0,775		
Kadra zarządzająca przedsiębiorstwem kładzie nacisk na badania i rozwój, przywództwo technologiczne i innowacje.	0,772		
W ostatnich 3 latach dokonywane przez przedsiębiorstwo zmiany w produktach/usługach były zazwyczaj mało znaczące.	0,755		
W sytuacji dużej niepewności przedsiębiorstwo przyjmuje śmiałą, agresywną postawę po to, aby zmaksymalizować prawdopodobieństwo wykorzystania szans.	0,755		
W ostatnich 3 latach przedsiębiorstwo wprowadziło na rynek bardzo wiele nowych linii produktów/usług.	0,710		
Przedsiębiorstwo tworzy plany w celu poradzenia sobie z szansami i zagrożeniami w otoczeniu.		0,904	
Dużą rolę w kształtowaniu przyszłości odgrywa staranne, wszechstronne planowanie.		0,896	
W przedsiębiorstwie przestrzega się formalnych procedur służących koordynowaniu decyzji w różnych obszarach.		0,857	
W przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na efektywne poszukiwanie informacji kluczowych dla podejmowania decyzji strategicznych.		0,824	
Występuje całkowita zgodność względem organizacyjnej wizji dostrzeganej na różnych poziomach, w odrębnych funkcjach i komórkach organizacyjnych.			0,708
Przedsiębiorstwo ustawicznie nadzoruje przydatność stosowanego modelu biznesu, który obejmuje źródła przychodów oraz nośniki przychodu, czyli sposoby użytkowania zasobów znajdujące wyraz w ponoszonych kosztach.			0,700
Przedsiębiorstwo jest utrzymywane w stanie czujności wobec szans mieszczących się w kręgu zainteresowań strategicznych.			0,681
Interpretując informacje o klientach, częstokroć kwestionuje się dotychczasowy model biznesu.			0,666
Treść szans wynika z tego, co warto zrobić w sensie strategicznym.			0,658
Pracownicy nie obawiają się dokonania krytycznej refleksji nad wspólnie podzielanymi założeniami dotyczącymi klientów przedsiębiorstwa.			0,658

Metoda wyodrębniania czynników: *Principal Component Analysis*. Metoda rotacji: *Varimax* znormalizowana z kryterium Kaisera.

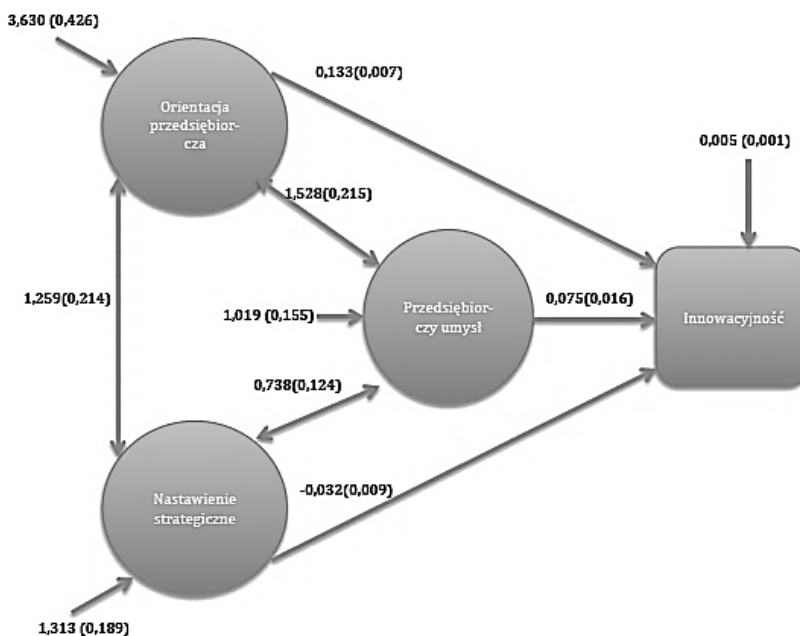
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Miary opisowe i korelacje pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, nastawieniem strategicznym i przedsiębiorczym umysłem a innowacyjnością przedsiębiorstwa ($N = 158$).

	Średnia	Odchylenie standardowe	1. Innowacyjność przedsiębiorstwa	2. Orientacja przedsiębiorcza	3. Nastawienie strategiczne	4. Przedsiębiorczy umysł
1. Innowacyjność przedsiębiorstwa	0,4016	0,3063	1			
2. Orientacja przedsiębiorcza	4,0771	1,4089	,865**	1		
3. Nastawienie strategiczne	5,0949	1,1933	,496**	,517**	1	
4. Przedsiębiorczy umysł	4,3870	1,1604	,802**	,704**	,554**	1

** Korelacja jest istotna na poziomie 005.

Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 1.** Model zależności pomiędzy wymiarami organizacyjnego umysłu a innowacyjnością przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

stem a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Natomiast nie znaleziono empirycznych argumentów na rzecz pozytywnego związku nastawienia strategicznego z innowacyjnością przedsiębiorstwa. Zależność ta jest, co prawda, istotna statystycznie, ale o charakterze ujemnym. Ten nieco zaskakujący wynik można by wyjaśnić tym, że nastawienie strategiczne odzwierciedla w znacznej mierze postawy analityczne

i myślenie w kategoriach determinizmu, co może być zabójcze dla innowacyjności przedsiębiorstwa. Idąc dalej tym tokiem rozumowania, należy przypuszczać, że w przypadku innowacyjności przedsiębiorstwa strategia wyłaniająca się jest znacznie bardziej skuteczna niż strategia zamierzona. Jednakże konstatacja ta wymaga dalszych badań.

4. Zakończenie

Zasadniczym celem przedstawionego opracowania była konceptualizacja nowego konstruktów, wyjaśnienie jego pojmowania w kategoriach paradoksów, dokonanie operacjonalizacji ze szczególnym uwzględnieniem wielowymiarowości oraz wskazanie zależności zachodzących pomiędzy trzema wymiarami organizacyjnego umysłu a innowacyjnością przedsiębiorstwa. Organizacyjny umysł jest niezbywalnym, niezerutynizowanym dopełnieniem prostych reguł i strategicznych rutyn w ramach zarządzania przedsiębiorstwem. Obejmuje on trzy wymiary, które kształtują przedsiębiorczą świadomość, strategiczną wyobraźnię oraz organizacyjne działania zorientowane na rozpoznawanie szans, pójście w ślad za nimi oraz transformowanie przedsiębiorstwa. Dlatego też wpływ organizacyjnego umysłu na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa jest daleki od determinizmu. Niemniej przeprowadzone przez autorki studia prowadzą do dwóch konkluzji: (1) przedsiębiorstwa różnią się umysłem organizacyjnym i (2) różnice te wpływają na poziom ich innowacyjności. Ponadto pojmowanie organizacyjnego umysłu jako dynamicznej zdolności wyższego rzędu nakazuje, aby w przyszłych badaniach rozpatrzeć związki tego konstruktów ze zdolnościami podstawowymi przedsiębiorstwa [Schilke 2014].

Krzyżowy charakter przeprowadzonych badań nie pozwala dokładnie uchwycić związków przyczynowo-skutkowych. Takie podejście nie daje podstaw do tworzenia wiedzy dającej się bardziej wykorzystywać w praktycznym działaniu, a zwłaszcza wskazać, co należy robić w danym czasie [Sandberg, Tsoukas 2011]. Co więcej, w badanej próbie znalazły się tylko te przedsiębiorstwa, które przetrwały, ponieważ były bardziej efektywne od przedsiębiorstw, które upadły. W przyszłych analizach warto byłoby rozpoznać, czy te same mechanizmy, jakie zostały zaobserwowane, występowały także w przedsiębiorstwach, które już nie istnieją.

Kolejna słabość naszego studium polega na tym, że zbadano przedsiębiorstwa działające w Polsce. Przedsiębiorstwa w krajach charakteryzujących się większym rynkiem wewnętrznym (na przykład Stany Zjednoczone Ameryki Północnej) czy też przedsiębiorstwa funkcjonujące w całkowicie odmiennych kulturach narodowych (na przykład przedsiębiorstwa chińskie) mogą cechować się zupełnie odmiennym wzorcem umysłu organizacyjnego. Dlatego też należy być ostrożnym przy generalizowaniu wyników naszych badań empirycznych. Poszerzenie przyszłych badań o inne kultury narodowe, przy użyciu dodatkowych miar efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa (takich jak rentowność, wzrost, efektywność społeczna), doprowadziłoby do wzbogacenia teorii umysłu organizacyjnego.

Jednym ze szczególnie interesujących aspektów zróżnicowania stylów narodowych są style przywództwa, które wchodzą w interakcje z otoczeniem przedsiębiorstwa [Finkelstein, Hambrick, Canella 2009] oraz organizacyjnymi czynnikami, takimi jak strategia, wielkość przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna [Henderson i Fredrickson 2001]. Oczywiście uzyskane przez nas rezultaty dają się przede wszystkim odnieść do podobnych kontekstów kulturowych oraz do przedsiębiorstw mających podobne atrybuty do właściwości przedsiębiorstw w naszej próbie badawczej. Owocną ścieżką przyszłych badań byłoby przeanalizowanie, na ile – i czy w ogóle – uzyskane przez nas wyniki mają zastosowanie w innych kulturach narodowych, oraz mogą być odniesione do przedsiębiorstw tkwiących w odmiennych kontekstach.

Literatura

- Barabasz A., 2008, *Osobowość organizacji: zastosowanie w praktyce zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (nr 100), WAE we Wrocławiu, Wrocław.
- Bratnicki M., Gabryś B., Kulikowska-Pawlak M., Butrym K., 2012, *Orientacja przedsiębiorcza a efektywność w kontekście strategicznych problemów rozwoju organizacji*, Raport końcowy – projekt badawczy nr N N115 264436, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Brzeziński J., 1980, *Elementy metodologii badań psychologicznych*, PWN, Warszawa.
- Chakrabarty S., Woodman R.W., 2009, *Relationship Creativity In Collectives at Multiple Levels*, [w:] T. Ricards, M.A. Runco i S. Moger (red.), *The Routledge Companion to Creativity*, Routledge, London/New York.
- Cornelissen J.P., 2005, *Beyond compare: Metaphor in organization theory*, *Academy of Management Review*, vol. 30, s. 751-764.
- Cosh A., Fu X., Hughes A., 2012, *Organization structure and innovation performance*, *Small Business Economics*, vol. 33, s. 301-317.
- Di Stefano G., Peteraf M., Verona G., 2014, *The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research*, *Academy of Management Perspectives*, vol. 28, s. 307-327.
- Finkelstein S., Hambrick D.C., Canella A.A., 2009, *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*, Oxford University Press, Oxford.
- Gilbert C.G., 2005, *Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity*, *Academy of Management Journal*, vol. 48, s. 741-763.
- Henderson A.D., Fredrickson J.W., 2001, *Top management team coordination needs and the CEO pay gap: A competitive test of economic and behavioral views*, *Academy of Management Journal*, vol. 44, s. 96-117.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., Trahms C.A., 2011, *Strategic entrepreneurship: Creating values for individuals, organizations, and society*, *Academy of Management Perspectives*, vol. 25, s. 57-75.
- Hui B., Sui A., Ching G., 2014, *The business mindframe. The general truth of business. Redefining business management knowledge*, Imperial College Press, London.
- Kyrgidou L.P., Hughes M., 2010, *Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions*, *European Business Review*, vol. 22, s. 43-63.
- Lewis M.W., Smith W.K., 2014, *Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope*, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 50, s. 127-149.
- Manral L., 2011, *Managerial cognitions as bases of innovation in organization*, *Management Research Review*, vol. 34, s. 576-594.

- Mitroff I., 1983, *Stakeholders of the Organizational mind. Towards a New Theory of Organizational Policy Making*, Jossey-Bass, London.
- Mowles C., 2015, *Managing in Uncertainty. Complexity and the Paradoxes of Everyday Organizational Life*, Routledge/Taylor & Francis Group, London/New York.
- Sandberg J., Tsoukas H., 2011, *Grasping the logic of practice: Theorizing through practical activity*, *Academy of Management Review*, vol. 36, s. 338-360.
- Schilke O., 2014, *Second-order dynamic capabilities: How do they matter?*, *Academy of Management Perspectives*, vol. 28, s. 368-380.
- Teece D.J., 2014, *A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise*, *Journal of International Business Studies*, vol. 45, s. 8-37.
- Zbierowski P., 2012, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.