

dr Katarzyna Bratnicka
dr Tomasz Ingram
dr Martyna Wronka-Pośpiech¹
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii

Rozwikłanie zależności pomiędzy klimatem organizacyjnym a innowacyjnymi zachowaniami organizacyjnymi

Untangling the relationship between the organizational climate and innovative organizational behaviour

Streszczenie: *Twórczość i innowacyjność są trudnymi do wykluczenia przesłankami tworzenia i zawłaszczania przez przedsiębiorstwo wartości, a klimat organizacyjny jest kluczowym narzędziem kształtującym odpowiednie zachowania pracowników. Celem artykułu jest identyfikacja zależności pomiędzy klimatem organizacyjnym i innowacyjnymi zachowaniami organizacyjnymi. W oparciu o dane 225 respondentów zatrudnionych w 30 przedsiębiorstwach branży IT główna hipoteza mówiąca o pozytywnym wpływie klimatu organizacyjnego na innowacyjne zachowania organizacyjne została potwierdzona. W zakończeniu przedstawiono implikacje teoretyczne i praktyczne.*

Słowa kluczowe: klimat organizacyjny, innowacyjne zachowania organizacyjne, małe i średnie przedsiębiorstwa

Abstract: *Creativity and innovativeness are important premises of value creation and value appropriation, and the organizational climate remains a key instrument in shaping employees behaviours. The aim of this paper is to identify the relationship between the organizational climate and innovative organizational behaviour. Using data from 225 respondents employed in 30 IT companies key hypothesis testing the positive influence of the organizational climate on organizational innovative behaviour is confirmed. Implications for theory and practice, as well as directions for future research are formulated.*

Keywords: organizational climate, innovative organizational behaviour, small and medium size enterprises

Wstęp

Twórczość i innowacyjność są trudnymi do wykluczenia we współczesnym świecie przesłankami tworzenia i zawłaszczania wartości przez przedsiębiorstwo. Nie powinny zatem dziwić wysiłki podejmowane zarówno przez teoretyków jak i praktyków zarządzania w kierunku znalezienia narzędzi kształtujących odpowiednie zachowania pracowników przedsiębiorstwa. Pośród całej

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii, Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice.

gamy takich instrumentów menadżerskich kluczowe miejsce zajmuje klimat organizacyjny. Na tym tle sformułowaliśmy podstawowe pytanie badawcze: jaki jest wpływ klimatu organizacyjnego na innowacyjne zachowania organizacyjne?

Szukając odpowiedzi na powyższe pytanie przebadaliśmy 225 pracowników z 30 małych i średnich przedsiębiorstw z branży IT działających w Polsce. Analiza pozyskanych za pomocą kwestionariusza ankiety danych empirycznych pozwoliła na silne statystyczne potwierdzenie hipotezy mówiącej, że klimat organizacyjny sprzyjający innowacyjności jest pozytywnie powiązany z innowacyjnymi zachowaniami organizacyjnymi. Natomiast sfalsyfikowano przypuszczenie o silnym wpływie okresu istnienia jak i wielkości przedsiębiorstwa.

Dalsza rozważania zawarto w trzech częściach. W pierwszej, na podstawie systematycznego przeglądu literatury² sformułowano podstawową hipotezę badawczą. Następnie zarysowano metodykę badań empirycznych i zinterpretowano uzyskane rezultaty. W końcu wskazano na implikacje teoretyczne i praktyczne a także sformułowano kierunki dalszych badań.

Teoretyczne podstawy analizy związków pomiędzy klimatem organizacyjnym a innowacyjnymi zachowaniami organizacyjnym

Jednym z bardziej intrygujących i ważnych obszarów badań nad innowacyjnymi zachowaniami organizacyjnymi są studia nad klimatem organizacyjnym sprzyjającym działalności innowacyjnej lub utrudniający ją³. Zazwyczaj klimat jest pojmowany jako powtarzający się wzór zachowań, postaw i odczuć, które charakteryzują życie w organizacji⁴. Na poziomie indywidualnym jest klimat psychologiczny, który odzwierciedla osobistą percepcję. Zagregowane klimaty psychologiczne nazywane są klimatem organizacyjnym, który odzwierciedla wspólnie podzielane dostrzeżenia opisujące życie w organizacji. Klimat organizacyjny jest bardziej widoczny od kultury organizacyjnej odnoszącej się do głębszych i trwalszych wartości, norm i przekonań. Tak rozumiana kultura wpływa na wybory i nastawienie uczestników organizacji, w ślad za tym kształtuje zachowania organizacyjne, a zwłaszcza odpowiedzi ludzi w organizacji na pojawiające się niespodzianki i niejednoznaczności.

Niektórzy badacze twórczości pojmowanej w kategoriach zjawisk organizacyjnych podjęli trud opracowania konstrukcji, które możliwie najbardziej wszechstronnie wyjaśniałyby treść, proces i kontekst tego zjawiska. Uwagę skupiliśmy na modelach, które wydają się spełniać właściwości dobrej teorii (ogólności, dokładności, wsparcia w argumentach empirycznych, prostoty) oraz mają atrybuty przydatności praktycznej takie, jak: funkcjonalność, użyteczność i możliwość stosowania w różnych sytuacjach organizacyjnych⁵.

² J.H. Littell, J. Corcoran, *Systematic reviews and meta-analysis (pocket guides to social work research methods)*, Oxford University Press, Oxford, New York, 2008, s. 52 i n.

³ M. Kuenzi, M. Schminke, *Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature*, *Journal of Management*, 2009, vol. 35, s. 634-717.

⁴ B. Schneider, A.P. Brief, R. A. Guzzo, *Creating a climate and culture for sustainable organizational change*, *Organizational Dynamics*, 1996, vol. 24, s. 7-19.

⁵ K. E. Weick, *Sensemaking in Organisations*, Sage, London, 1995, s. 17 i n..

Analizy klimatu organizacyjnego mają w Polsce już ponad 30-letnią tradycję⁶, która wciąż jest kontynuowana⁷. Znacznie mniejszym zainteresowaniem cieszyły się badania tego zjawiska pod kątem innowacyjności⁸, chociaż West i Anderson⁹ zidentyfikowali znaczny pozytywny wpływ klimatu zespołowego na innowacyjne zachowania członków zespołu. Do nielicznych wyjątków należą badania Hsu i Fana¹⁰, którzy po przebadaniu 1830 pracowników czterech narodowych instytutów badawczych w Tajwanie zaobserwowali, że presja czasu reguluje zależność pomiędzy organizacyjnym klimatem a twórczością indywidualną osłabiając ową relację. W tym samym nurcie Isaksen i Isaksen¹¹ przeprowadzili badania wśród 334 członków globalnej organizacji ochrony zdrowia stwierdzając, że twórczy klimat wpływa pozytywnie na upełnomocnienie ludzi, koncentrację uwagi na potrzebach klientów w czasie realizacji innowacji oraz podejmowanie niepewnych przedsięwzięć.

Podobnie Wang i Rode¹² poddali badaniu 212 pracowników i ich 71 bezpośrednich przełożonych z 55 organizacji rozpoznając znaczne relacje zachodzące pomiędzy przywództwem transformacyjnym, identyfikacją z liderem, klimatem innowacyjnym i twórczością pracownika. Klimat innowacyjny wzmacnia pozytywny związek zachodzący pomiędzy przywództwem transformacyjnym a twórczością. Rolę moderującą klimatu organizacyjnego zauważyli również Somech i Drach-Zahavy¹³, którzy wzięli pod uwagę 95 zespołów podstawowe opieki zdrowotnej i doszli do wniosku, że klimat organizacyjny wzmacnia relację pomiędzy kompozycją zespołu a twórczością zespołową. Lin i Liu¹⁴ w oparciu o informacje płynące od 398 respondentów zatrudnionych w 13 tajwańskich przedsiębiorstwach doszli do wniosku, że klimat organizacyjny wpływa pozytywnie na dostrzegany przez pracowników poziom innowacyjności w miejscu pracy. W końcu, Çokpekin i Knudsen¹⁵ poddali analizie dane pozyskane ze 147 małych i średnich duńskich przedsiębiorstw, której wyniki doprowadziły do konkluzji, że klimat organizacyjny wpływa pozytywnie na innowacje produktowe lecz nie ma istotnego związku z innowacjami procesowymi.

⁶ M. Bratnicki, W. Wyciślak, *Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie, badania i diagnoza*, Prakseologia, 1980, nr 4(76), s. 85-103.

⁷ G. Wudarzewski, *Metodyka badania klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie. Adaptacja i wykorzystanie*, Rozprawa Doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Nauk Ekonomicznych (opracowanie niepublikowane), 2014.

⁸ M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*. Difin, Warszawa, 2012, s. 10 i n. (patrz całe opracowanie).

⁹ M.A. West, N.R. Anderson, *Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory*, Journal of Organizational Behavior, 1998, vol. 19, s. 235-258.

¹⁰ M.L.A. Hsu, H-L. Fan, *Organizational innovation climate and creative outcomes: Exploring the moderating effect of time pressure*, Creativity Research Journal, 2010, vol. 22, s. 378-386.

¹¹ S.G. Isaksen, E.J. Isaksen, *The climate for creativity and innovation: And its relationship to empowerment, consumer insight, and ambiguity*, A Creativity Research Unit Technical Report, 2010, vol. 10, spring, s. 1 i n.

¹² P. Wang, J.C. Rode, *Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate*, Human Relations, 2010, vol. 63, s. 1105-1128.

¹³ A. Somech, A. Drach-Zahavy, *Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation*, Journal of Management, 2012, vol. 39, s. 684-708.

¹⁴ Y-Y. Lin, F-C Liu, *A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation*, European Journal of Innovation Management, 2012, vol. 15, 55-76.

¹⁵ O. Çokpekin, M.P. Knudsen, *Does organizing for creativity really lead to innovation?*, Creativity & Innovation Management, 2012, vol. 21, s. 304-314.

Klein i Sorra¹⁶ dostrzegają specyfikę i odrębność klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości od klimatu organizacyjnego sprzyjającego innowacji. Jednakże pogląd ten nie znalazł zbyt wielu popleczników w literaturze przedmiotu. Przedstawiciele zarządzania, ekonomii, socjologii, psychologii społecznej, polityki i historii przekonująco argumentują, że twórczość uruchamia innowacje, a innowacje ułatwiają twórczość¹⁷. Innowacyjność organizacji ma początek w twórczych ideach. Wypracowanie nowych wychodzących poza stan aktualny idei jest przecież warunkiem koniecznym wdrożenia nowych programów, wprowadzenia nowych produktów albo usług. Z tego punktu widzenia innowacja jest traktowana jako proces wprowadzenia nowego elementu organizacyjnego będącego w punkcie wyjścia twórczą ideą, która jest częstokroć modyfikowana w czasie procesu wdrożeniowego¹⁸. W szerokim, procesowym ujęciu to właśnie dzięki innowacjom następuje wprowadzenie twórczych idei budowanych wokół szans¹⁹. Niektórzy zaś [na przykład Baer²⁰] idą jeszcze dalej i pojmują innowacje w kategoriach dwóch rodzajów wypracowywania nowych i użytecznych idei oraz ich wdrażania głównie za pomocą procesu społeczno-politycznego. Bez wątplenia można stwierdzić, że twórczość jest koniecznym – acz niejedynym – warunkiem innowacji²¹.

Wprawdzie w centrum naszej uwagi jest klimat organizacyjny, który sprzyja twórczym zachowaniom, ale liczba badań empirycznych w tym obszarze jest znikoma. Biorąc powyższe pod uwagę zdecydowaliśmy się na wykorzystanie dorobku dotyczącego klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości. Przechodząc do szczegółów dokonanej przez nas krytycznego przeglądu literatury przedmiotu warto podkreślić, że Amabile, Conti, Coon, Lazenby i Herron²² objęły badaniami 30 tysięcy pracowników organizacji dostarczającej produkty elektroniczne co stało się podstawą do sformułowania pozytywnej zależności pomiędzy klimatem organizacyjnym a twórczymi zachowaniami pracowników. Ekvall²³ potwierdził te wyniki w oparciu o badania prowadzone w 15 organizacjach. Idąc dalej tym śladem Isaksen, Lauer, Ekvall i Britz²⁴ przeprowadzili badania wśród 23 menadżerów i 97 studentów korzystając ze spojrzenia sytuacyjnego zauważając pozytywny

¹⁶ K.J. Klein, J. Sorra, *The challenge of innovation implementation*, *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, s. 1055-1080.

¹⁷ L. Mann, J. Chan (red.), *Creativity and innovation in business and beyond: Social science perspectives and policy implications*. Routledge, London/New York, 2010, s. 10 i n.

¹⁸ C. Andriopoulos, P. Dawson, *Managing change, creativity and innovation*, Sage, London/Thousand Oaks, 2011, s. 24.

¹⁹ T. Kraśnicka, *Innowacyjność jako wymiar przedsiębiorczości w małych i ,średnich firmach (wyniki badań)*, [w:] *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty* K. Jaremczuk (red.), s. 81-100, PWSzZ w Tamobrzegu, Tamobrzeg, 2012.

²⁰ M. Baer, *Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations*, *Academy of Management Journal*, 2012, vol. 55, s. 1102-1119

²¹ F. Damanpour, D. Aravind, *Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure*, [w:] *Handbook of organizational creativity*, M.D. Mumford (red.), Academic Press/ Elsevier, London/Waltham/San Diego, 2012, s. 483-514.

²² T.M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, M. Herron, *Assessing the work environment for creativity*, *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, no. 5, s. 1154-1184.

²³ G. Ekvall, *Organizational climate for creativity and innovation*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, vol. 5, s. 105-123.

²⁴ S.G. Isaksen, K.J. Lauer, G. Ekvall, A. Britz, *Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire*, *Creativity Research Journal*, 2001, vol. 13, s. 171-184.

wpływ klimatu organizacyjnego z punktu widzenia twórczości. Kwaśniewska i Nęcka²⁵ objęli badaniami 656 pracowników z 85 polskich organizacji wykazując, że takie wymiary klimatu organizacyjnego jak: dobre porozumiewanie się, ograniczona kontrola czy też zasoby sprzyjają twórczym zachowaniom organizacyjnym.

Metaanaliza badań przeprowadzona przez Hunter, Bedell i Mumford²⁶ obejmująca 14490 uczestników organizacji pozwoliła na sformułowanie wniosku, że klimat organizacyjny wpływa na twórczość, głównie w wymiarach dobrych relacji międzyludzkich, stymulowania intelektualnego, wyzwania, giętkości i ryzyka. Badano też 628 nauczycieli z województw mazowieckiego, łódzkiego i podlaskiego²⁷ kolejny raz potwierdzając pozytywny wpływ klimatu organizacyjnego na zachowania twórcze. Cerne, Nerstad i Skerlavay²⁸ biorąc pod uwagę dane uzyskane od 240 pracowników i ich 34 przełożonych zatrudnionych w dwóch słoweńskich przedsiębiorstwach wykazali, że klimat organizacyjny niweluje negatywne oddziaływanie zamierzonego ukrywania wiedzy na twórczość pracownika. Hirst, Zhu i Zhou²⁹ skoncentrowali uwagę na 70 zespołach obejmujących 317 inżynierów pracujących w Australii, Chinach i Tajwanie, a ich badania pozwoliły zaobserwować, że twórczość indywidualna jest skutkiem klimatu organizacyjnego i twórczej samoskuteczności. Stwierdzono także, że panujący w przedsiębiorstwie klimat organizacyjny osłabia negatywny wpływ oporu pracownika na jego twórczość³⁰. Klimat organizacyjny pełni też rolę pośredniczącą wzmacniając oddziaływanie twórczości lidera na twórczość organizacyjną³¹.

Traktując twórcze zachowania organizacyjne jako przybliżenie innowacyjnego zachowania organizacyjnego można zatem sformułować następującą hipotezę:

H1: Klimat organizacyjny sprzyjający innowacyjności jest pozytywnie powiązany z innowacyjnymi zachowaniami organizacyjnymi.

Metodyka i wyniki badań empirycznych

W celu empirycznego przetestowania postawionej hipotezy przeprowadzono w połowie 2014 roku badania ankietowe na próbie 225 pracowników zatrudnionych w 30 przedsiębiorstwach z branży nowoczesnych technologii (IT). Dobór zarówno przedsiębiorstw jak i pracowników miał charakter losowy. Angielskojęzyczne wersje narzędzi pomiaru zostały przetłumaczone na język polski

²⁵ J. Kwaśniewska, E. Nęcka, *Perception of the climate for creativity in the workplace: The role of the level in the organization and gender*, Creativity and Innovation Management, 2004, vol. 13, s. 187-197.

²⁶ S.T. Hunter, K.E. Bedell, M.D. Mumford, *Climate for creativity: A quantitative view*, Creativity Journal Research, 2007, vol. 19, 69-90.

²⁷ M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Diffin, Warszawa, 2009.

²⁸ M. Cerne, C.G.L. Nerstad, M. Skerlavay, *Don't come around here no more: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Boston, 2012.

²⁹ G. Hirst, C.J. Zhu, Q. Zhou, *Unpacking the ambidexterity literature to predict employee performance and creativity*, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Boston, 2012.

³⁰ A.H.Y. Hon, M. Bloom, J.M. Crant, *Overcoming resistance to change and enhancing creative performance*, Journal of Management, http://jom.sagepub.com/content/early/0149206311415418_2012.

³¹ G.E. Mathisen, S. Einarsen, R. Mykletun, *Creative leaders promote creative organizations*, International Journal of Manpower, 2012, vol. 33, s. 367-382.

przez trzech pracowników naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. W procesie tłumaczenia posłużono się stosownymi procedurami³².

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

Dla oszacowania organizacyjnych zachowań innowacyjnych wykorzystano skalę zbudowaną przez Kheng, June i Mahmood³³. Skala pomiaru obejmuje 9 zagadnień (przykładowe kwestie: „Rozbudzam entuzjazm dla innowacyjnych pomysłów wśród pracowników przedsiębiorstwa”, „Systematycznie wprowadzam nowe pomysły”). Całość składa się na jeden wymiar, co obrazuje tabela 1. Współczynnik alfa Cronbacha dla tej skali wynosi 0,964, co jest poziomem zapewniającym jej wiarygodność.

Tabela 1. Macierz składowych dla zmiennej twórczość

	Składowa
	1
Generowanie oryginalnych rozwiązań problemów	,902
Przekształcanie innowacyjnych pomysłów w ich użyteczne wdrożenie	,902
Rozbudzanie entuzjazmu dla innowacyjnych pomysłów wśród członków organizacji	,891
Zapewnianie wsparcie dla innowacyjnych pomysłów	,883
Ocenianie użyteczności (korzyści) innowacyjnego pomysłu	,877
Systematyczne wprowadzanie pomysłów w środowisku pracy	,875
Tworzenie nowych pomysłów dla rozwiązywania trudnych problemów	,875
Staranie o uzyskanie aprobaty dla innowacyjnych pomysłów	,874
Poszukiwanie nowych technologii, procesów, metod pracy, technik i/lub pomysłów na produkt	,854

Źródło: opracowanie własne

Ocenę klimatu organizacyjnego przeprowadzono za pomocą narzędzia pomiaru opracowanego przez Moghimi i Subramaniam³⁴. Skala ta obejmuje 7 zagadnień (przykładowe kwestie: „Pracownicy przedsiębiorstwa mają autonomię w wykonywaniu realizowanych przez siebie zadań” „W przedsiębiorstwie liderzy wspierają innowacyjne pomysły nie wykorzystując przy tym nadmierne instrumentów kontroli”). Podobnie jak konstrukt innowacyjnych zachowań organizacyjnych klimat organizacyjny ma naturę jednowymiarową, o czym przekonują informacje zawarte w tabeli 2. Współczynnik alfa Cronbacha dla tej skali wynosi 0,944. Jednowymiarowość skali pomiaru klimatu organizacyjnego

³² R.W. Brislin, *Translation and content analysis of oral and written material* [w:] *Handbook of cross-cultural psychology*, H.C. Triandis, J.W. Berry (red.), vol. 1, Allyn & Bacon, Boston, 1980, s. 389-444.

³³ Y. Khar Kheng, S. June, R. Mahmood, *The Determinants of Innovative Work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia*, *Asian Social Science*, 2013, vol. 9, no. 15, s. 47-59.

³⁴ S. Moghimi, I.D. Subramaniam, *Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs*, *International Journal of Business and Management*, 2013, vol. 8, no. 5, s. 1-12.

może zaskakiwać w świetle literatury przedmiotu, gdzie konstrukt ten był w przeważającej mierze traktowany w kategoriach wielu wymiarów³⁵. Sprawa ta jest na tyle ważna, że wymaga dalszych badań.

Tabela 1. Macierz składowych dla zmiennej klimat organizacyjny

	Składowa
	1
Świadomość celów i oczekiwań dotyczących twórczego działania	,895
Posiadanie zasobów przez organizację	,879
Powiązanie twórczej aktywności i jej efektów z nagrodami	,874
Autonomia i swoboda w wykonywaniu zadań	,873
Skłonność do podejmowania ryzyka	,863
Popieranie nowych, innowacyjnych pomysłów przez liderów	,850
Dostrzeganie poczucie wspólnoty i spójności w organizacji	,819

Źródło: opracowanie własne

Do badań włączono dwie zmienne mogące warunkować model badawczy po to, aby zapobiec niejasnościom w interpretacji wyników, a mianowicie: okres istnienia przedsiębiorstwa i wielkość przedsiębiorstwa. Okres istnienia przedsiębiorstwa, mierzony liczbą lat od jego założenia, został uwzględniony dlatego, że wiek przynosi ze sobą doświadczenie organizacyjne i można oczekiwać, że wywiera on wpływ na organizacyjne zachowania innowacyjne. Wielkość przedsiębiorstwa mierzono liczbą zatrudnionych (średniorocznym zatrudnieniem). Większe przedsiębiorstwa mają więcej zasobów, a co za tym idzie więcej możliwości inwestycyjnych oraz mogą zatrudniać pracowników o wyższych kompetencjach³⁶. Natomiast przedsiębiorstwa dysponujące mniejszymi zasobami mogą tracić elastyczność potrzebną do występowania organizacyjnych zachowań innowacyjnych.

Do analizy statystycznej wykorzystano pakiet statystyczny IBM SPSS 20.0 for Mac i zastosowano współczynnik korelacji Pearsona. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych potwierdziły jednoznacznie hipotezę o wpływie klimatu organizacyjnego na innowacyjne zachowania organizacyjne ($r=0,916$, $p<0,01$). Również bardziej pogłębiony wgląd w poszczególne zależności pomiędzy składnikami klimatu organizacyjnego a elementami innowacyjnych zachowań organizacyjnych prowadzi do stwierdzenia o silnej wzajemnej zależności pomiędzy dwoma rozpatrywanymi konstruktami. Jak obrazuje to tab. 3 wszystkie z 63 wziętych pod uwagę współczynników korelacji jest istotnych statystycznie ($p<0,01$) i przekracza poziom 0,6, a niektóre bardzo znacznie.

Bardzo ważną konstatacją omawianych badań empirycznych jest niewielkie oddziaływanie wielkości przedsiębiorstwa zarówno na innowacyjne zachowania organizacyjne jak i na klimat organizacyjny. Wzrost rozmiaru

³⁵ Np.: G. Ekvall, *Organizational climate for creativity and innovation*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, vol. 5, s. 105-123, S.T. Hunter, K.E. Bedell, M.D. Mumford, *Dimensions of creative climate: A general taxonomy*, The Korean Journal of Thinking and Problem Solving, 2005, vol. 15, s. 97-116.

³⁶ G. Dokko, W. Gaba, *Venturing into new territory: Carrer experiences of venture capital managers and practice variation*, Academy of Management Journal, 2012, vol. 55, s. 563-583.

przedsiębiorstwa powoduje, że zmniejsza się świadomość pracowników dotyczących celów i oczekiwań związanych z twórczą działalnością ($r=-0,147$, $p<0,05$) i osłabia się poczucie wspólnoty wśród pracowników przedsiębiorstwa ($r=-0,172$, $p<0,01$). Nieco silniejszy wpływ ma okres istnienia przedsiębiorstwa. Okazało się, że w miarę starzenia się przedsiębiorstwa maleje skłonność do rozwiązywania trudnych problemów ($r=-0,163$, $p<0,05$), generowania oryginalnych rozwiązań problemów ($r=-0,157$, $p<0,05$), podejmowania ryzyka i radzenia sobie z niepewnością ($r=-0,205$, $p<0,01$), nagradzania za twórczą aktywność ($r=-0,150$, $p<0,05$), stosowania wspierającego stylu przywództwa ($r=-0,185$, $p<0,05$), przy czym równocześnie maleje świadomość ważnej roli twórczej działalności i zmniejszają się oczekiwania z tym związane ($r=-0,153$, $p<0,05$).

Zakończenie

Przeprowadzone badania empiryczne potwierdziły hipotezę mówiącą o pozytywnym wpływie klimatu organizacyjnego na innowacyjne zachowania organizacyjne. Moc statystyczna wzmiankowanej relacji powoduje istotne konsekwencje dla praktyki menadżerskiej wynikające z tego, że klimat organizacyjny jest kluczowym narzędziem kształtowania innowacyjności pracowników. Menadżerowie zmierzający do stworzenia warunków sprzyjających innowacyjnym zachowaniom organizacyjnym powinni skoncentrować uwagę na siedmiu ważnych kierunkach oddziaływania. Po pierwsze, należy tworzyć skłonność do podejmowania ryzyka. Szczególnego znaczenia w tym względzie nabiera poczucie kompetencji w radzeniu z niepewnością i niejednoznacznością. Po drugie, systemy pomiaru efektów i wynagradzania muszą silnie stymulować twórczą aktywność pracowników przedsiębiorstwa. Po trzecie, trzeba pozyskiwać i rozwijać zasoby niezbędne do powstawania i realizowania twórczych pomysłów. Po czwarte, styl przywództwa powinien charakteryzować się relatywnie liberalną kontrolą i być zarazem zorientowany na wspieranie innowacyjnych zachowań organizacyjnych, a zwłaszcza twórczych idei. Po piąte, w jednoznacznie zakreślanych rolach organizacyjnych musi być miejsce na twórcze działanie, co oznacza, że pracownicy mają być świadomi ważności twórczej działalności i oczekiwań z tym związanych. Po szóste, projekt organizacyjny przedsiębiorstwa powinien zapewniać autonomię w czasie realizacji wykonywanych przez pracowników działań. W końcu po siódme, niezbędne jest kształtowanie poczucia wspólnoty jako podstawy dla integracji i koordynacji działań pracowników przedsiębiorstwa.

Zinterpretowany materiał empiryczny pozyskano z różnych przedsiębiorstw w tym samym czasie. W związku z tym występuje istotna słabość typowa dla badań o charakterze krzyżowym odnośnie możliwości identyfikowania związków przyczynowo skutkowych. Dla przezwyciężenia tego mankamentu należałoby przeprowadzić badania podłużne.

Znaczenie twórczości jest także różne w zależności od branży, w której działa dane przedsiębiorstwo. Niektóre branże (na przykład, wysokie technologie) tworzą warunki bardziej sprzyjające organizacyjnym zachowaniom inno-

wacyjnym niż inne przemysły³⁷. Przedsiębiorstwa młode, małe i operujące w sektorze wysokich technologii wydają się tkwić we wrogim, niepewnym i dynamicznym otoczeniu³⁸, a to oznacza potrzebę wysokiego poziomu innowacyjności organizacyjnej odpowiadającego tym okolicznościom. Przeprowadzone przez nas badania empiryczne objęły przedsiębiorstwa wyłącznie z branży IT. Dlatego też w dążeniu do zwiększenia pola generalizacji w przyszłych badaniach należałoby rozszerzyć populację o przedsiębiorstwa z innych branż.

Dalsze pogłębienie zrozumienia zależności zachodzących pomiędzy klimatem organizacyjnym a innowacyjnymi zachowaniami organizacyjnymi wymaga sięgnięcia do założeń i wartości kulturowych. Wzięcie pod uwagę klimatu organizacyjnego odnosi się tylko do zjawiskowej strony kultury organizacyjnej³⁹. Istnieją przekonujące argumenty na rzecz wykorzystania w tym celu skali zbudowanej przez Camerona i Quinna⁴⁰, które przedstawiono w innym opracowaniu⁴¹.

³⁷ 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, vol. 23, s. 62-82.

³⁸ Cosh A., Fu X., Hughes A., *Organization structure and innovation performance in different environments*, Small Business Economics, 2012, vol. 33, s. 301-317.

³⁹ Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 2010, s. 157-176.

⁴⁰ Cameron K.S., Quinn, R.R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006, s. 35 i n.

⁴¹ Bratnicka K., *W poszukiwaniu zrozumienia oddziaływania kultury organizacyjnej na twórczość w organizacjach*, [w:] *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, K. Szymańska (red.), Monografie PŁ, Łódź, 2014, s. 76-84.

Tabela 3. Statystyki opisowe i korelacje Pearsona pomiędzy zmiennymi

Zmienne	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	16	17	18
Zmienne zależne																				
1. Generowanie oryginalnych rozwiązań problemów	3,662	1,323	1																	
2. Przekształcanie innowacyjnych pomysłów w ich użyteczne wdrożenie	3,764	1,340	,715**	1																
3. Rozbudzanie entuzjazmu dla innowacyjnych pomysłów wśród członków organizacji	3,680	1,310	,799**	,701**	1															
4. Zapewnianie wsparcie dla innowacyjnych pomysłów	3,631	1,264	,747**	,730**	,739**	1														
5. Ocenianie użyteczności (korzyści) innowacyjnego pomysłu	3,791	1,283	,744**	,708**	,798**	,739**	1													
6. Systematyczne wprowadzanie pomysłów w środowisku pracy	3,817	1,311	,718**	,763**	,784**	,727**	,741**	1												
7. Tworzenie nowych pomysłów dla rozwiązywania trudnych problemów	3,880	1,281	,747**	,745**	,820**	,774**	,796**	,747**	1											
8. Staranie o uzyskanie aprobaty dla innowacyjnych pomysłów	3,857	1,284	,715**	,740**	,747**	,798**	,732**	,740**	,755**	1										
9. Poszukiwanie nowych technologii, procesów, metod pracy, technik i/lub pomysłów na produkt	3,768	1,172	,755**	,687**	,762**	,755**	,804**	,714**	,766**	,716**	1									
Zmienne niezależne																				
10. Świadomość celów i oczekiwań dotyczących twórczego działania	3,880	1,245	,706**	,665**	,744**	,691**	,727**	,717**	,726**	,690**	,705**	1								
11. Posiadanie zasobów przez organizację	4,022	1,303	,744**	,713**	,762**	,766**	,731**	,752**	,779**	,756**	,762**	,716**	1							
12. Powiązanie twórczej aktywności i jej efektów z nagrodami	3,986	1,327	,724**	,685**	,752**	,728**	,755**	,727**	,749**	,787**	,723**	,706**	,761**	1						
13. Autonomia i swoboda w wykonywaniu zadań	3,906	1,222	,706**	,646**	,663**	,693**	,704**	,700**	,705**	,711**	,760**	,713**	,707**	,703**	1					
14. Skłonność do podejmowania ryzyka	4,244	1,332	,637**	,640**	,704**	,666**	,706**	,706**	,739**	,701**	,662**	,784**	,719**	,726**	,694**	1				
15. Popieranie nowych, innowacyjnych pomysłów przez liderów	4,408	1,225	,647**	,679**	,688**	,665**	,710**	,692**	,725**	,712**	,709**	,678**	,751**	,741**	,684**	,759**	1			
16. Dostrzeganie poczucie wspólnoty i spójności w organizacji	4,577	1,269	,590**	,553**	,629**	,612**	,625**	,628**	,644**	,642**	,612**	,620**	,629**	,680**	,653**	,732**	,663**	1		
Zmienne kontrolne																				
17. Wielkość przedsiębiorstwa	1,848	,703	-,108	-,010	-,116	-,063	-,045	-,044	-,090	-,054	-,107	-,123	-,147*	-,040	-,125	-,075	-,099	-,172**	1	
18. Okres istnienia przedsiębiorstwa	2,288	,807	-,163*	-,048	-,157*	-,092	-,071	-,118	-,100	-,102	-,122	-,205**	-,150*	-,059	-,185*	-,153*	-,115	-,089	,281**	1

N=225; **. Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie); *. Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne

Bibliografia

- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M, *Assessing the work environment for creativity*, *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, no. 5, s. 1154-1184.
- Andriopoulos C., Dawson P., *Managing change, creativity and innovation*, Sage, London/Thousand Oaks, 2011.
- Baer M., *Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations*, *Academy of Management Journal*, 2012, vol. 55, s. 1102-1119.
- Bratnicka K., *W poszukiwaniu zrozumienia oddziaływania kultury organizacyjnej na twórczość w organizacjach*, [w:] *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, K. Szymańska (red.), Monografie PŁ, Łódź, 2014, s. 76-84.
- Bratnicki M., Wyciślak W., *Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie, badania i diagnoza*, *Prakseologia*, 1980, nr 4(76), s. 85-103.
- Brislin R.W., *Translation and content analysis of oral and written material*, [w:] *Handbook of cross-cultural psychology*, H.C. Triandis, J.W. Berry (red.), vol. 1, Allyn & Bacon, Boston, 1980, s. 389-444.
- Cameron K.S., Quinn, R.R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006.
- Cerne M., Nerstad C.G.L., Skerlavay M., *Don't come around here no more: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity*, Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Boston, 2012.
- Çokpekin Ö., Knudsen M.P., *Does organizing for creativity really lead to innovation?*, *Creativity & Innovation Management*, 2012, vol. 21, s. 304-314.
- Cosh A., Fu X., Hughes A., *Organization structure and innovation performance in different environments*, *Small Business Economics*, 2012, vol. 33, s. 301-317.
- Damanpour F., Aravind D., 2012, *Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure*, [w:] *Handbook of organizational creativity*, M.D. Mumford (red.), s. 483-514, Academic Press/Elsevier, London/Waltham/San Diego.
- Dokko G., Gaba W., *Venturing into new territory: Career experiences of venture capital managers and practice variation*, *Academy of Management Journal*, 2012, vol. 55, s. 563-583.
- Ekvall G., *Organizational climate for creativity and innovation*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, vol. 5, s. 105-123.
- Hirst G., Zhu C.J., Zhou Q., *Unpacking the ambidexterity literature to predict employee performance and creativity*, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Boston, 2012.
- Hon A.H.Y., Bloom M., Crant J.M., *Overcoming resistance to change and enhancing creative performance*, *Journal of Management*, http://jom.sagepub.com/content/early/0149206311415418_2012.
- Hsu M.L.A., Fan H.-L., *Organizational innovation climate and creative outcomes: Exploring the moderating effect of time pressure*, *Creativity Research Journal*, 2010, vol. 22, s. 378-386.

- Hunter S.T., Bedell K.E., Mumford M.D., *Dimensions of creative climate: A general taxonomy*, The Korean Journal of Thinking and Problem Solving, 2005, vol. 15, s. 97-116.
- Hunter S.T., Bedell K.E., Mumford M.D., *Climate for creativity: A quantitative view*, Creativity Journal Research, 2007, vol. 19, 69-90.
- Isaksen S.G., Isaksen E.J., *The climate for creativity and innovation: And its relationship to empowerment, consumer insight, and ambiguity*, A Creativity Research Unit Technical Report, 2010, vol. 10, spring.
- Isaksen S.G., Lauer K.J., Ekvall G., Britz A., *Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire*, Creativity Research Journal, 2001, vol. 13, s. 171-184.
- Karwowski M., *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Diffin, Warszawa, 2009.
- Khar Kheng Y., June S., Mahmood R., *The Determinants of Innovative Work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia*, Asian Social Science, 2013, vol. 9, no. 15, s. 47-59
- Klein K.J., Sorra J., *The challenge of innovation implementation*, Academy of Management Review, 1996, vol. 21, s. 1055-1080.
- Kraśnicka T., *Innowacyjność jako wymiar przedsiębiorczości w małych i średnich firmach (wyniki badań)*, [w:] *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty* K. Jaremczuk (red.), s. 81-100, PWSzZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, 2012.
- Kuenzi M., Schminke M., *Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature*, Journal of Management, 2009, vol. 35, s. 634-717.
- Kwaśniewska J., Nęcka E., *Perception of the climate for creativity in the workplace: The role of the level in the organization and gender*, Creativity and Innovation Management, 2004, vol. 13, s. 187-197.
- Lin Y.-Y., Liu F.-C., *A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation*, European Journal of Innovation Management, 2012, vol. 15, 55-76.
- Littell J.H., Corcoran J., *Systematic reviews and meta-analysis (pocket guides to social work research methods)*, Oxford University Press, Oxford, New York, 2008.
- Mann L., Chan J. (red.), *Creativity and innovation in business and beyond: Social science perspectives and policy implications*. Routledge, London/New York, 2010.
- Mathisen G.E., Einarsen S., Mykletun R., *Creative leaders promote creative organizations*, International Journal of Manpower, 2012, vol. 33, s. 367-382.
- Moghimi S., Subramaniam I.D., *Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs*, International Journal of Business and Management, 2013, vol. 8, no. 5, s. 1-12.
- Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*. Difin, Warszawa, 2012.
- Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 2010.
- Schneider B., Brief A.P., Guzzo R.A., *Creating a climate and culture for sustainable organizational change*, Organizational Dynamics, 1996, vol. 24, s. 7-19.

- Somech A., Drach-Zahavy A., *Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation*, Journal of Management, 2012, vol. 39, s. 684-708.
- Wang P., Rode J.C., *Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate*, Human Relations, 2010, vol. 63, s. 1105-1128.
- Weick K.E., *Sensemaking in Organisations*, Sage, London, 1995.
- 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, vol. 23, s. 62-82.
- West M.A., Anderson N.R., *Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory*, Journal of Organizational Behavior, 1998, vol. 19, 235-258.
- Wudarszewski G., *Metodyka badania klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie. Adaptacja i wykorzystanie*, Rozprawa Doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Nauk Ekonomicznych (opracowanie niepublikowane), 2014.

