

Maciej Brzozowski, Paweł Bartkowiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

Autor do korespondencji: Maciej Brzozowski, m.brzozowski@ue.poznan.pl

ZNACZENIE INNOWACYJNOŚCI W HIERARCHII OSOBISTYCH WARTOŚCI MENEDŻERÓW ORAZ W PROCESIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W pierwszej części artykułu przedstawiono koncepcję osobistych wartości kierowniczych oraz omówiono istotę innowacyjności jako jednej z podstawowych wartości menedżerów, a w drugiej – wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród przedstawicieli kadry kierowniczej przedsiębiorstw w Polsce. Zaprezentowane wyniki odnoszą się do trzech obszarów badawczych: (1) znaczenia osobistych wartości menedżerów, (2) atrybutów zarządzania uwzględniających znaczenie innowacji w organizacji, (3) znaczenia innowacyjności zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: osobiste wartości menedżerów, innowacyjność, innowacje w zarządzaniu, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Klasyfikacja JEL: M12, M14, M50.

THE IMPORTANCE OF INNOVATIVENESS IN THE HIERARCHY OF MANAGERS' PERSONAL VALUES AND IN THE PROCESS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract: In the first part of the paper the concept of managers' personal values is described and the nature of innovativeness is presented as an example of such values. The second part contains the findings of empirical research conducted among the managers of Polish companies. The findings presented relate to three research areas: (1) the importance of managers' personal values, (2) management characteristics relat-

ing to innovation in organizations, (3) the importance of innovativeness in human resources management.

Keywords: managers' personal values, innovativeness, innovations in management, human resources management.

Wstęp

Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach jest silnie determinowana kontekstowo przez czynniki otoczenia oraz przez elementy wewnętrznego środowiska organizacji [Armstrong 2011, s. 42–43]. Sposób sprawowania funkcji personalnej w przedsiębiorstwach staje się zatem wypadkową między innymi procesów globalizacji, sytuacji na rynku pracy, regulacji prawnych dotyczących świadczenia pracy, zmian gospodarczych, procesów społecznych, postępu technologicznego, działań personalnych podejmowanych przez konkurentów czy też nowej wiedzy rozpowszechnianej przez ośrodki naukowe i firmy doradcze. Powyższe czynniki są przykładami zewnętrznych źródeł innowacji w sposobach sprawowania funkcji kadrowej przedsiębiorstwa. Drugim źródłem takich innowacji są uwarunkowania wewnętrzne, takie jak strategia rozwoju przedsiębiorstwa, jego potencjał materialny, procesy biznesowe, sposób zorganizowania, efektywność, poziom kompetencji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) czy wreszcie osobiste wartości i przekonania podzielane przez właścicieli i kadre kierowniczą organizacji.

W artykule omówiono ostatnie z wymienionych źródeł innowacji organizacyjnych. Wpływ osobistych wartości menedżerów na zachowania organizacyjne jest przedmiotem rozważań teoretycznych na gruncie nauk o zarządzaniu od kilku dekad, jednak poza nielicznymi wyjątkami [Glew 2009] brakuje empirycznej weryfikacji takiej zależności.

Zgodnie z założeniami strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi przyjęto, że za funkcję personalną przedsiębiorstwa odpowiadają wszyscy przedstawiciele kadry kierowniczej organizacji, a nie jedynie zatrudnieni bezpośrednio w jej służbach personalnych [Anthony, Kacmar i Perrewé 2010, s. 20].

Celem artykułu jest określenie na podstawie badań empirycznych znaczenia innowacyjności w hierarchii osobistych wartości przedstawicieli kadry kierowniczej przedsiębiorstw działających w Polsce oraz identyfikacja atrybutów zarządzania uwzględniających znaczenie innowacji w organizacji. W pierwszej części zaprezentowano koncepcję osobistych wartości kierowniczych

oraz omówiono istotę innowacyjności jako jednej z podstawowych wartości menedżerów, a w drugiej wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród przedstawicieli kadry kierowniczej przedsiębiorstw w Polsce. Odnoszą się one do trzech obszarów badawczych: (1) znaczenia osobistych wartości menedżerów, (2) atrybutów zarządzania uwzględniających znaczenie innowacji w organizacji, (3) znaczenia innowacyjności zarządzania zasobami ludzkimi.

1. Innowacyjność w hierarchii osobistych wartości menedżerskich

Wartości wiążą się z wiarą w to, co jest najlepsze dla konkretnej osoby i/lub organizacji oraz co powinno się wydarzyć dla ich dobra. Wspólny zbiór wartości organizacji może być określany przez właścicieli i naczelne kierownictwo organizacji, może być również wypadkową indywidualnych hierarchii wartości uczestników organizacji. Im powszechniej są podzielane poszczególne wartości, tym większy wywierają wpływ na zachowanie kadry kierowniczej i pozostałych pracowników [Armstrong 2011, s. 251; Schein 2004]. Wartości kształtują system percepcji, który filtruje sygnały dochodzące zarówno z otoczenia, jak i z wnętrza organizacji, stanowiąc tym samym podwalinę sposobu projektowania organizacji oraz jej funkcjonowania [Amis, Slack i Hinings 2002, s. 437; Argandona 2002, s. 2].

Według M. Rokeacha [1973] wartości jednostki stanowią pewnego rodzaju system, w którym poszczególne jego elementy uporządkowane są według stopnia ważności czy preferencji. Te wartości, które zajmują najważniejszą pozycję w systemie preferencji, mają największy wpływ na decyzje i działania jednostki. Osoby modyfikują swoje systemy wartości w ciągu całego życia jako konsekwencje osobistych doświadczeń oraz postrzegania siebie i świata. Zmiana preferencji wartości prowadzi do zmiany postaw, a co za tym idzie zmiany zachowań związanych z tymi postawami [Mądrzycki 1997].

We współczesnej psychologii, jak również w naukach o zarządzaniu odwołujących się do dorobku psychologii (w tym w szczególności w zakresie specjalności zarządzanie zasobami ludzkimi), dominuje koncepcja wartości zaproponowana przez S. Schwartza [1992; 1994; 2006]. Schwartz, wypracowując swoją teorię, zaczerpnął od Rokeacha [1973] założenia o skończonej liczbie wartości (że jest niewiele ogólnych kategorii wartości, a ich treści są powszechnie znane ludziom, bez względu na kulturę, z której się wywodzą). Schwartz twierdzi, że wartości jako przekonania pełnią funkcję kryteriów, zasad, reguł czy standardów wykorzystywanych przez człowieka do selekcjonowania

i oceniania działań, zdarzeń oraz ludzi, w tym również samego siebie [Brzozowski 2002, s. 28]. Wyróżnia 10 typów wartości:

- 1) kierowanie sobą – niezależność w myśleniu i działaniu, wolność, kreatywność, nonkonformizm,
- 2) stymulację – poszukiwanie nowości, innowacyjność, dążenie do ekscytującego i urozmaiconego życia,
- 3) osiągnięcia – osobisty sukces osiągnięty przez demonstrację kompetencji, zgodnie ze społecznymi standardami,
- 4) władzę – status i prestiż społeczny, kontrola i dominacja nad innymi ludźmi oraz zasobami,
- 5) hedonizm – dążenie do przyjemności, zaspokajanie osobistych potrzeb,
- 6) bezpieczeństwo – stabilność, porządek społeczny, harmonia, bezpieczeństwo osobiste, rodziny i społeczeństwa,
- 7) przystosowanie – posłuszeństwo, samodyscyplina, powstrzymywanie własnych dążeń i działań, które mogłyby zaszkodzić innym lub naruszyć społeczne normy,
- 8) tradycję – szacunek wobec rytuałów i idei własnej kultury lub religii i akceptowanie ich,
- 9) życzliwość – troska o dobro najbliższych, przyjaźń, miłość,
- 10) uniwersalizm – troska o dobro ogółu, tolerancja, sprawiedliwość, pokój, dbałość o środowisko naturalne [Schwartz 2006].

Do oceny powyższych typów wartości Schwartz [1992] zaproponował wykorzystanie zestawu 57 szczegółowych wartości (ich pełne zestawienie przedstawiono na rysunku 1). Jedną z wyróżnionych wartości jest innowacyjność, na której skupia się uwaga niniejszego opracowania.

Innowacyjność jest pojęciem wieloznacznym. Można ją odnosić zarówno do człowieka, jak i organizacji czy też całej gospodarki (w ujęciu lokalnym, narodowym i globalnym). Innowacyjność najczęściej wyjaśnia się jako chęć i zdolność tworzenia i wdrażania innowacji, jak również ich absorpcji, wiążące się z aktywnym angażowaniem w procesy innowacyjne i podejmowaniem działań w tym kierunku; oznacza również zaangażowanie w zdobywanie zasobów i umiejętności niezbędnych do uczestniczenia w tych procesach [Niedzielski 2005, s. 74]. Takie definiowanie innowacyjności przyjęto również na potrzeby niniejszego opracowania. Dostrzega ono potrzebę całościowego, dynamicznego podejścia do problemu innowacji w przedsiębiorstwach, integrującego zewnętrzne i wewnętrzne czynniki innowacyjności. Taki sposób postrzegania innowacyjności mieści się tym samym w nurcie teoretycznym nazwanym przez H. Chesbrougha [2003] mianem „otwartych innowacji” [za: Rothwell 1994].

2. Innowacyjność w zarządzaniu zasobami ludzkimi w świetle badań empirycznych

W celu osiągnięcia wyznaczonego celu badawczego w 2013 roku przeprowadzono badania empiryczne w przedsiębiorstwach w Polsce¹. W niniejszym artykule analiza wyników koncentruje się na menedżerskiej ocenie obszarów determinujących innowacyjność w przedsiębiorstwie. W tym zakresie ocenie poddano:

- znaczenie osobistych wartości menedżerów – pomiaru dokonano przy użyciu dziewięciostopniowej skali Likerta² (ocenie poddano 57 wartości menedżerskich – w niniejszym opracowaniu szczegółowa analiza wyników ogranicza się do znaczenia innowacyjności – por. rysunek 1),
- wybrane atrybuty zarządzania uwzględniające znaczenie innowacji w organizacji – pomiaru dokonano przy użyciu ośmiostopniowej skali Likerta³ (w trakcie przeprowadzonego postępowania badawczego ocenie poddano ponad 30 uniwersalnych atrybutów zarządzania – w niniejszym opracowaniu szczegółowa analiza wyników ogranicza się jedynie do dziewięciu wybranych charakterystyk, z czego dwie odnoszą się do zagadnienia innowacyjności – por. rysunek 2),
- znaczenie innowacyjności zarządzania – pomiaru dokonano przy użyciu ośmiostopniowej skali Likerta⁴ (por. rysunek 3).

¹ Badania przeprowadzono jednocześnie w Polsce, Słowenii oraz Austrii. Badanie w Polsce przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród przedstawicieli kadry kierowniczej 201 przedsiębiorstw.

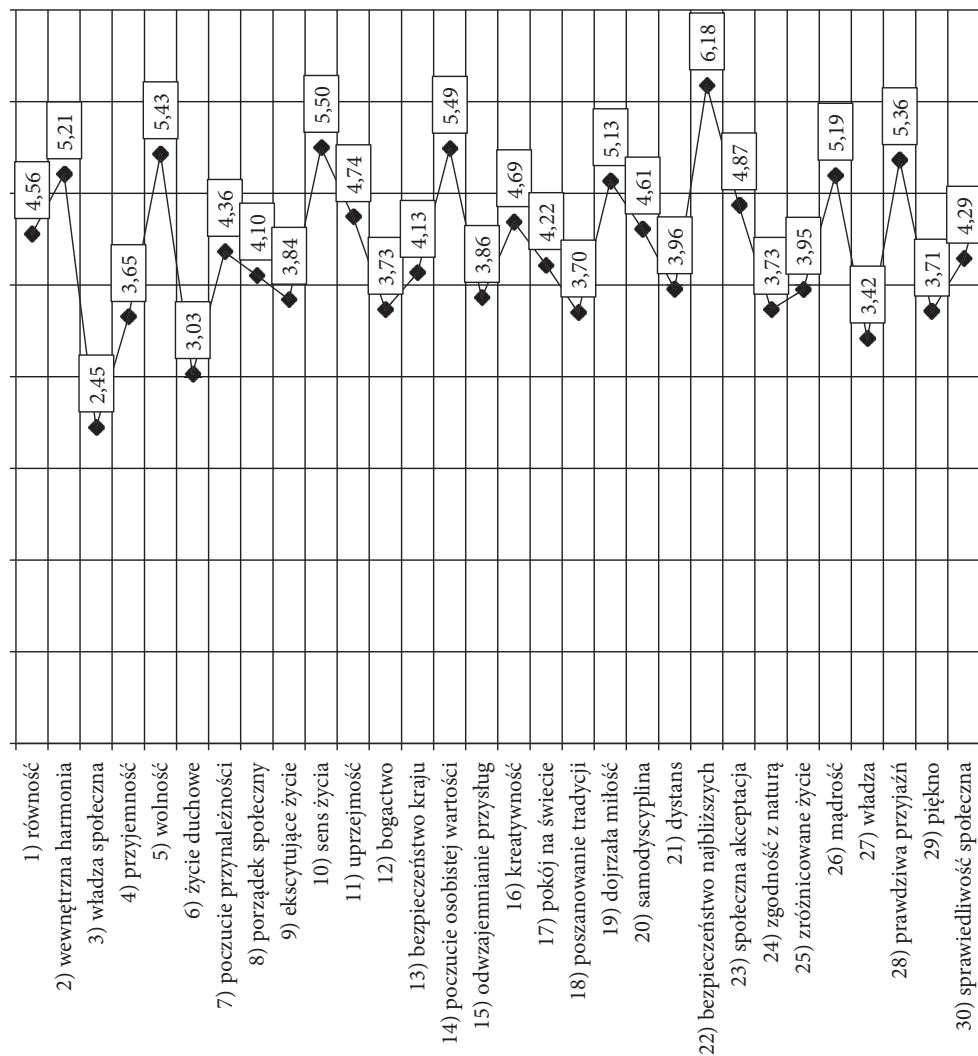
² Wartości na skali Likerta zostały zdefiniowane w następujący sposób: wartość –1 oznaczała wartość sprzeczną z systemem wartości respondenta, wartość 0 definiowała czynnik jako nieistotny. Kolejne wartości stopniowały znaczenie dla respondenta poszczególnych elementów poddanych badaniom: 1 – wartość o znikomym znaczeniu, 2 – wartość o ograniczonym znaczeniu, 3 – wartość średnio istotna, 4 – wartość o ponadprzeciętnym znaczeniu, 5 – wartość o dużym znaczeniu, 6 – wartość bardzo ważna oraz 7 – wartość jest wytyczną życia respondenta.

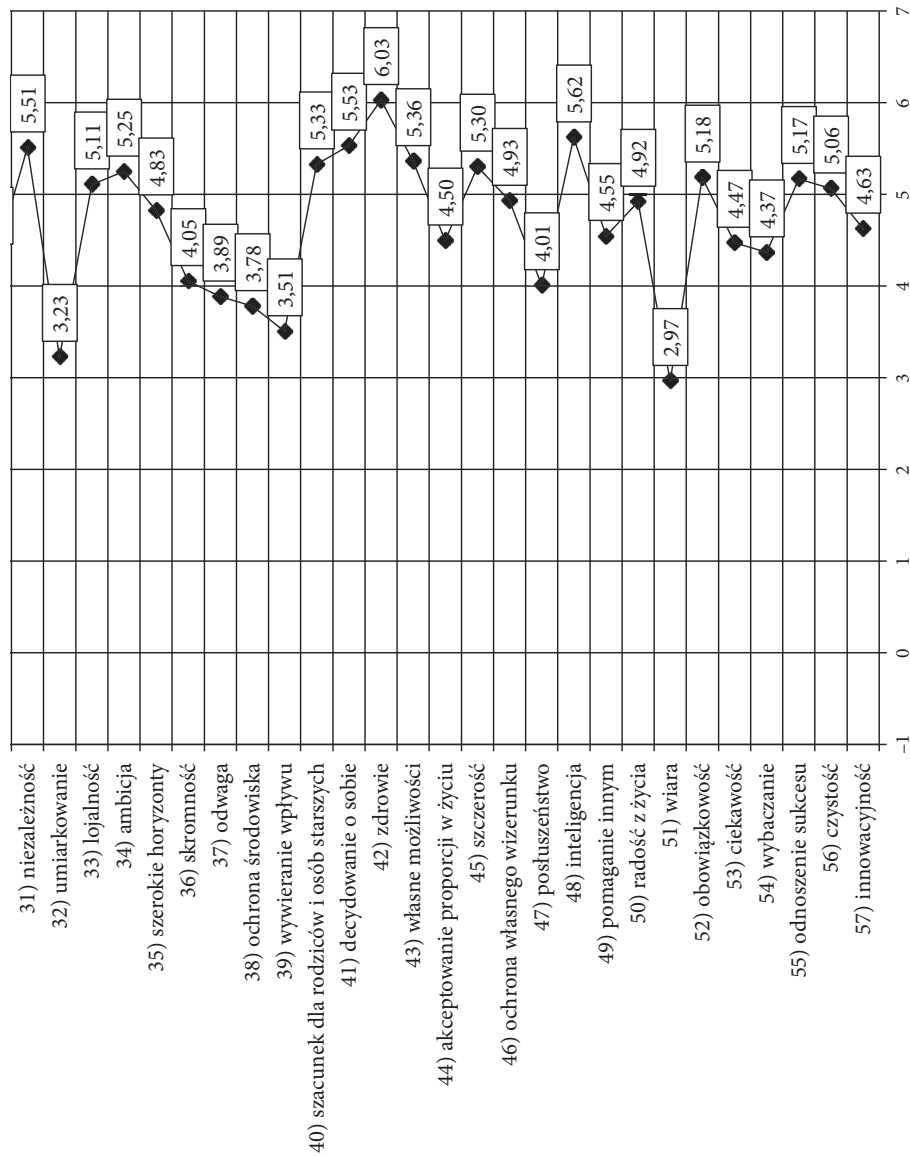
³ Wartości na skali Likerta zdefiniowane zostały w następujący sposób:

- zmienna nr 8: 'innowacyjność w organizacji jest' – od wartości 1 – niska, do wartości 8 – wysoka,
- zmienna nr 9: 'innowacje w organizacji są głównie' – od wartości 1 – techniczno-technologiczne, do wartości 8 – społeczno-organizacyjne.

⁴ Wartości na skali Likerta zdefiniowane zostały w następujący sposób:

- zmienna: 'stosunek kadry kierowniczej do innowacji organizacyjnych' – od wartości 1 – nie stymuluje innowacyjności, do wartości 8 – stymuluje innowacyjność,
- zmienna: 'kadra kierownicza jest otwarta na nowe pomysły pracowników' – od wartości 1 – zdecydowanie nie, do wartości 8 – zdecydowanie tak,
- zmienna: 'stosunek kadry kierowniczej do wdrażania zmian' – od wartości 1 – nie wspiera, do wartości 8 – wspiera,





Rysunek 1. Znaczenie wartości osobistych menedżerów

Źródło: Na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych

W celu określenia ważności poszczególnych wartości osobistych menedżerów obliczono ich wartości średnie (rysunek 1). Uzyskane wartości dla wyróżnionych 57 wartości pozwalają na ich hierarchizację. Do zbioru najważniejszych wartości menedżerowie zaliczyli przede wszystkim: bezpieczeństwo najbliższych (średnia 6,18), zdrowie (6,03), inteligencję (5,62), decydowanie o sobie – możliwość swobodnego wyboru własnych celów (5,53), niezależność – samodzielność i samowystarczalność (5,51) oraz sens życia – posiadanie celu w życiu (5,50). Z kolei do tych, które okazały się najmniej istotne dla badanych osób, zaliczono: władzę społeczną – kontrolowanie innych, dominację (średnia 2,45), wiarę – przestrzeganie zasad religii, oddanie wierzeniom (2,97), życie duchowe – nacisk na życie duchowe, a nie kwestie materialne (3,03), umiarkowanie – unikanie ekstremalnych uczuć i sytuacji (3,23) oraz władzę (3,42). Z kolei znaczenie innowacyjności – szukania nowości ocenić należy jako średnie (4,63). W wypadku pozostałych zmiennych, które poddano badaniu, uzyskane wartości kształtują się poziomie średnim, co powoduje, że ich znaczenie rośnie lub maleje w zależności od różnych uwarunkowań determinujących zachowania menedżerów.

Kolejnym elementem postępowania badawczego było określenie znaczenia wybranych atrybutów zarządzania przedsiębiorstwem (rysunek 2).

Wyniki zaprezentowane na rysunku 2 pozwalają na ocenę znaczenia wybranych atrybutów zarządzania badanymi przedsiębiorstwami. Opinie badanych menedżerów pozwalają na postawienie następujących wniosków (w nawiasach wartości średnie na skali Likerta):

- 1) zarządzanie w przedsiębiorstwie jest przede wszystkim zorientowane na osiągnięcie celów (3,16)⁵,
- 2) w organizacji występuje równowaga między udziałem pracy indywidualnej a udziałem pracy zespołowej (4,42)⁶,
- 3) zasięg kontroli (rozpiętość kierowania) menedżerów w organizacji ocenić należy jako zrównoważony – menedżer zarządza około siedmioma podwładnymi (4,59)⁷,

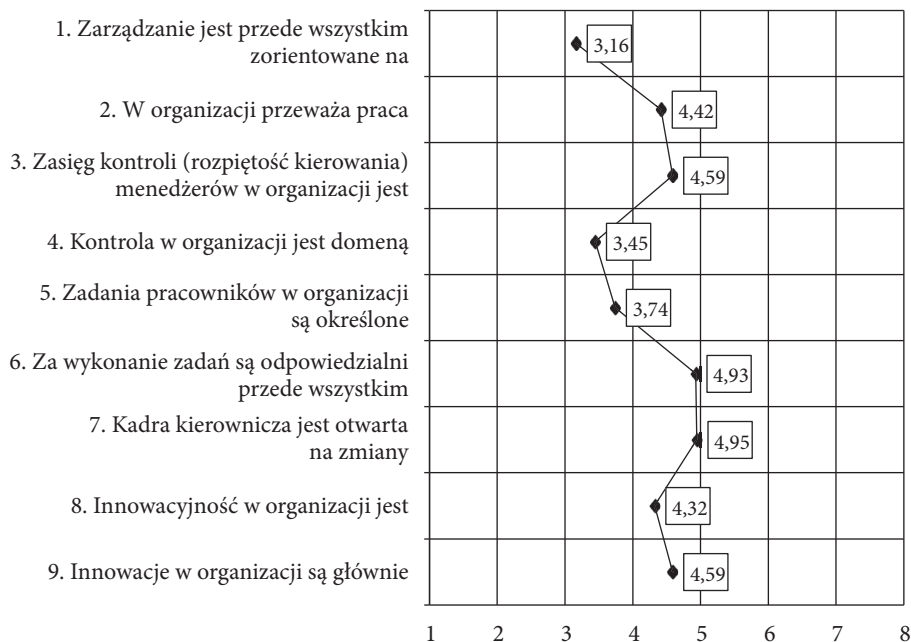
– zmienna: 'kadra kierownicza organizacji wykazuje gotowość do podejmowania ryzyka' – od wartości 1 – zdecydowanie nie, do wartości 8 – zdecydowanie tak,

– zmienna: 'organizacja potrzebuje innowacji, aby właściwie funkcjonować' – od wartości 1 – zdecydowanie nie, do wartości 8 – zdecydowanie tak.

⁵ Zarządzanie jest przede wszystkim zorientowane na: skala – od 1 (osiągnięcie celów) do 8 (pracownicy i ich potrzeby).

⁶ W organizacji przeważa praca: skala – od 1 (indywidualna) do 8 (zespołowa).

⁷ Zasięg kontroli (rozpiętość kierowania) menedżerów w organizacji jest: skala – od 1 (wąski – mniej niż siedmiu podwładnych) do 8 (szeroki – więcej niż siedmiu podwładnych).



Rysunek 2. Znaczenie wybranych atrybutów zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: Na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych

- 4) kontrola w organizacji jest domeną przełożonych (3,45)⁸,
- 5) zadania pracowników w organizacji są określone precyzyjnie (3,74)⁹,
- 6) za wykonanie zadań są odpowiedzialni przede wszystkim pracownicy (4,93)¹⁰,
- 7) kadra kierownicza jest otwarta na zmiany (4,95)¹¹,
- 8) poziom innowacyjności w organizacji oceniony został jako średni (4,32)¹²,
- 9) występuje zrównoważenie rodzajów innowacji wprowadzanych w organizację (4,59)¹³.

⁸ Kontrola w organizacji jest domeną: skala – od 1 (przełożonych) do 8 (pracowników – samokontrola).

⁹ Zadania pracowników w organizacji są określone: skala – od 1 (precyzyjnie) do 8 (ogólnie).

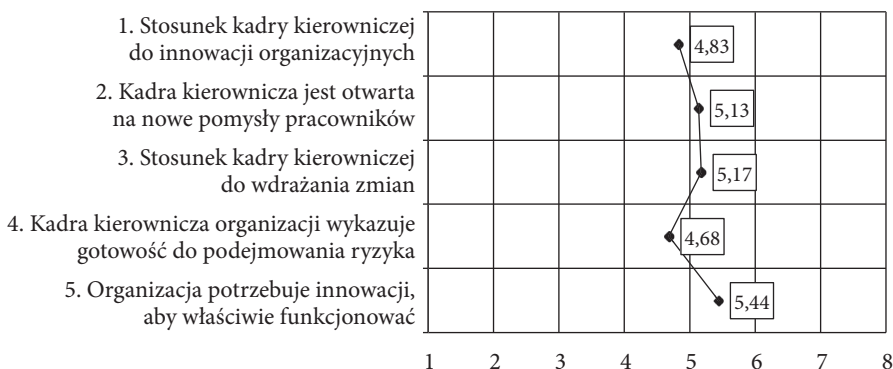
¹⁰ Za wykonanie zadań są odpowiedzialni przede wszystkim: skala – od 1 (przełożeni) do 8 (pracownicy).

¹¹ Kadra kierownicza jest otwarta na zmiany: skala – od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 8 (zdecydowanie się zgadzam).

¹² Innowacyjność w organizacji jest: skala – od 1 (niska) do 8 (wysoka).

¹³ Innowacje w organizacji są głównie: skala – od 1 (techniczno-technologiczne) do 8 (społeczno-organizacyjne).

Następny obszar analizy koncentrował się na ocenie znaczenia obszarów innowacyjności zarządzania w przedsiębiorstwie (rysunek 3).



Rysunek 3. Znaczenie obszarów innowacyjności zarządzania

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

Analiza wyników zaprezentowanych na rysunku 3 umożliwia ocenę znaczenia wyszczególnionych obszarów innowacyjności zarządzania. Opinie badanych menedżerów pozwalają na wskazanie następujących wniosków (w nawiasach podano wartości średnie):

- 1) stosunek kadry kierowniczej do innowacji organizacyjnych stymuluje innowacyjność zarządzania na średnim poziomie (4,83),
- 2) kadra kierownicza jest otwarta na nowe pomysły pracowników (5,13),
- 3) kadra kierownicza wspiera pracowników do wdrażania zmian (5,17),
- 4) kadra kierownicza organizacji wykazuje średnią gotowość do podejmowania ryzyka (4,68),
- 5) organizacja potrzebuje innowacji w celu właściwego funkcjonowania (5,44).

Kolejnym etapem postępowania badawczego było porównanie wartości średnich (znaczenia) dla obszarów determinujących innowacyjność w grupach kobiet i mężczyzn, do którego wykorzystano test t dla grup niezależnych¹⁴. Porównanie znaczenia wartości osobistych między badanymi grupami menedżerów wskazuje na występowanie statystycznie istotnych różnic w przypadku dziesięciu czynników (tabela 1).

¹⁴ Test t jest powszechnie stosowaną metodą oceny różnic między średnimi w dwóch zbiorach. Podawany w wynikach testu t poziom p reprezentuje prawdopodobieństwo błędu związanego z przyjęciem hipotezy o istnieniu różnic między średnimi [Wieczorkowska i Wierziński 2011, s. 214–215].

Tabela 1. Porównanie znaczenia obszarów determinujących innowacyjność w grupach kobiet i mężczyzn – wartości średnie i wartość statystyki *t*

Czynnik	Mężczyźni	Kobiety	<i>t / p</i>
Wartości menedżerskie			
– innowacyjność (szukanie nowości)	4,99	4,36	3,185***
Charakterystyka zarządzania przedsiębiorstwem			
– innowacyjność w organizacji jest (skala: niska – wysoka)	4,69	4,05	2,577**
– innowacje w organizacji są głównie (skala: techniczno-technologiczne – społeczno-organizacyjne)	4,50	4,65	–0,587
Innowacyjność zarządzania			
– stosunek kadry kierowniczej do innowacji organizacyjnych (skala: nie stymuluje innowacyjności – stymuluje innowacyjność)	4,83	4,83	–0,002
– kadra kierownicza jest otwarta na nowe pomysły pracowników (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	5,02	5,22	–0,760
– stosunek kadry kierowniczej do wdrażania zmian (skala: nie wspiera – wspiera)	5,06	5,26	–0,889
– kadra kierownicza organizacji wykazuje gotowość do podejmowania ryzyka (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	4,52	4,80	–1,118
– organizacja potrzebuje innowacji aby właściwie funkcjonować (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	5,43	5,44	–0,055

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; *p* – poziom istotności.

Źródło: Na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 1 wskazują na występowanie statystycznie istotnych różnic między grupami kobiet i mężczyzn w zakresie wartości menedżerskich koncentrujących się na szukaniu nowości (średnia 4,99 dla mężczyzn, 4,36 dla kobiet) oraz w postrzeganym poziomie innowacyjności organizacji (4,69 dla mężczyzn, 4,05 dla kobiet). Znaczenie tych czynników okazało się każdorazowo wyższe w grupie mężczyzn. Jeśli chodzi o znaczenie pozostałych obszarów determinujących innowacyjność, nie odnotowano statystycznie istotnych różnic.

Kolejnym krokiem postępowania badawczego było porównanie znaczenia analizowanych obszarów z podziałem na grupy ze względu na zajmowane przez menedżera stanowisko (tabela 2).

Tabela 2. Porównanie znaczenia obszarów determinujących innowacyjność z podziałem ze względu na zajmowane przez menedżera stanowisko – wartości średnie i wartość statystyki F

Czynnik	Szczegół zarządzania ^{a)}			ANOVA F / p
	niski	średni	wysoki	
Wartości menedżerskie				
– innowacyjność (szukanie nowości)	4,44 ¹	4,31 ¹	5,13 ²	6,900***
Charakterystyka zarządzania przedsiębiorstwem				
– innowacyjność w organizacji jest (skala: niska – wysoka)	3,83 ¹	4,36 ²	4,76 ²	4,857**
– innowacje w organizacji są głównie (skala: techniczno-technologiczne – społeczno-organizacyjne)	4,45 ¹	4,63 ¹	4,67 ¹	0,263
Innowacyjność zarządzania				
– stosunek kadry kierowniczej do innowacji organizacyjnych (skala: nie stymuluje innowacyjności – stymuluje innowacyjność)	4,44 ¹	4,77 ¹	5,25 ²	5,231**
– kadra kierownicza jest otwarta na nowe pomysły pracowników (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	4,64 ¹	5,39 ²	5,34 ²	3,674*
– stosunek kadry kierowniczej do wdrażania zmian (skala: nie wspiera – wspiera)	4,75 ¹	5,19 ²	5,57 ²	4,428*
– kadra kierownicza organizacji wykazuje gotowość do podejmowania ryzyka (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	4,16 ¹	4,71 ²	5,15 ²	5,614**
– organizacja potrzebuje innowacji, aby właściwie funkcjonować (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	5,21 ¹	5,33 ¹	5,78 ¹	2,127

Objaśnienia:

^{a)} Wartości 1 i 2 przyporządkowują menedżerów do grup (odpowiednio 1 albo 2), pomiędzy którymi występuje statystycznie istotna różnica w średnim natężeniu badanego obszaru determinującego innowacyjność.

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; p – poziom istotności.

Źródło: Na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Analiza wyników zaprezentowanych w tabeli 2 wskazuje na występowanie różnic w zakresie znaczenia innowacyjności w obszarze (w nawiasach wartości średnie):

- wartości menedżerskich (szukania nowości) – najważniejsze dla menedżerów najwyższego szczebla zarządzania (5,13), porównywalne dla menedżerów średniego (4,31) i niskiego (4,44) szczebla zarządzania,
- postrzeganego poziomu innowacyjności organizacji – najmniej istotny dla menedżerów niskiego szczebla zarządzania (3,83), równo ważny dla menedżerów średniego (4,36) i wysokiego (4,76) szczebla zarządzania,
- stosunku kadry kierowniczej do innowacji organizacyjnych – najistotniejszy dla menedżerów wysokiego szczebla zarządzania (5,25), porównywalnie ważny dla menedżerów średniego (4,77) i niskiego (4,44) szczebla zarządzania,
- postrzeganego poziomu otwarcia kadry kierowniczej na nowe pomysły pracowników – mniej istotny dla menedżerów niskiego szczebla zarządzania (4,64), porównywalnie ważny dla menedżerów średniego (5,39) i wysokiego (5,34) szczebla zarządzania,
- stosunku kadry kierowniczej do wdrażania zmian – równo ważny dla menedżerów średniego (5,19) i wysokiego (5,57) szczebla zarządzania, mniej ważny dla menedżerów niskiego szczebla zarządzania (4,75),
- postrzeganego poziomu gotowości kadry kierowniczej do podejmowania ryzyka – ważniejszy dla menedżerów średniego (4,71) i wysokiego (5,15) szczebla zarządzania, mniej istotny dla menedżerów niskiego szczebla zarządzania (4,16).

W przypadku pozostałych obszarów innowacyjności – charakterystyki zarządzania przedsiębiorstwem w zakresie rodzaju wdrażanych innowacji oraz innowacyjności zarządzania w zakresie stosowania innowacji do prawidłowego funkcjonowania organizacji – nie występuje różnicowanie ze względu na stanowisko zajmowane przez menedżera.

Następnym obszarem analizy uzyskanych wyników było porównanie obszarów warunkujących innowacyjność z podziałem na grupy ze względu na staż pracy menedżera (tabela 3).

Analiza znaczenia obszarów determinujących innowacyjność ze względu na staż pracy menedżera pozwala na wskazanie statystycznie istotnej różnicy w zakresie postrzeganego poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa, która najistotniejsza okazała się dla osób ze stażem nieprzekraczającym 10 lat (średnia 4,97). W przypadku menedżerów charakteryzujących się dłuższym stażem pracy znaczenie tego czynnika maleje (3,98 – w przypadku stażu pracy 11–20 lat, 4,12 – gdy staż pracy przekracza 20 lat). Dla pozostałych obszarów innowacyjności nie zidentyfikowano statystycznie istotnych różnic ze względu na staż pracy menedżerów.

Tabela 3. Porównanie znaczenia obszarów determinujących innowacyjność z podziałem ze względu na staż pracy menedżera – wartości średnie i wartości statystyki *F*

Czynnik	Staż pracy menedżera ^{a)}			ANOVA <i>F / p</i>
	do 10 lat	11–20 lat	powyżej 20 lat	
Wartości menedżerskie				
– innowacyjność (szukanie nowości)	4,70 ¹	4,49 ¹	4,76 ¹	0,695
Charakterystyka zarządzania przedsiębiorstwem				
– innowacyjność w organizacji jest (skala: niska – wysoka)	4,97 ²	3,98 ¹	4,12 ¹	6,701***
– innowacje w organizacji są głównie (skala: techniczno-technologiczne – społeczno-organizacyjne)	4,48 ¹	4,91 ¹	4,18 ¹	2,835
Innowacyjność zarządzania				
– stosunek kadry kierowniczej do innowacji organizacyjnych (skala: nie stymuluje innowacyjności – stymuluje innowacyjność)	4,76 ¹	4,77 ¹	5,00 ¹	0,627
– kadra kierownicza jest otwarta na nowe pomysły pracowników (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	5,14 ¹	5,02 ¹	5,31 ¹	0,656
– stosunek kadry kierowniczej do wdrażania zmian (skala: nie wspiera – wspiera)	5,08 ¹	5,05 ¹	5,51 ¹	0,221
– kadra kierownicza organizacji wykazuje gotowość do podejmowania ryzyka (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	4,83 ¹	4,49 ¹	4,82 ¹	0,412
– organizacja potrzebuje innowacji, aby właściwie funkcjonować (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	5,46 ¹	5,33 ¹	5,59 ¹	0,688

Objaśnienia jak do tabeli 2.

Źródło: Na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Następnym elementem procesu badawczego było porównanie znaczenia obszarów determinujących innowacyjność z podziałem na grupy ze względu na wiek menedżera (tabela 4).

Wyniki zaprezentowane w tabeli 4 wskazują na występowanie podobnego różnicowania znaczenia innowacyjności w dwóch obszarach: stosunku kadry kierowniczej do wdrażania zmian oraz postrzeganego poziomu innowacji niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania organizacji. W obu przypadkach znaczenie tych obszarów jest najwyższe dla menedżerów w wieku

41–50 lat (średnie odpowiednio 5,87 oraz 5,98). W przypadku pozostałych uwarunkowań innowacyjności nie stwierdzono występowania statystycznie istotnych różnic ze względu na wiek badanych menedżerów.

Tabela 4. Porównanie znaczenia obszarów determinujących innowacyjność z podziałem ze względu na wiek menedżera – wartości średnie i wartości statystyki F

Czynnik	Wiek menedżera ^{a)}				ANOVA F / p
	do 30 lat	31–40 lat	41–50 lat	powyżej 50 lat	
Wartości menedżerskie					
– innowacyjność (szukanie nowości)	4,89 ¹	4,49 ¹	4,76 ¹	4,64 ¹	0,774
Charakterystyka zarządzania przedsiębiorstwem					
– innowacyjność w organizacji jest (skala: niska – wysoka)	4,96 ¹	4,17 ¹	4,22 ¹	4,44 ¹	1,635
– innowacje w organizacji są głównie (skala: techniczno-technologiczne – społeczno-organizacyjne)	4,71 ¹	4,55 ¹	4,87 ¹	4,08 ¹	1,084
Innowacyjność zarządzania					
– stosunek kadry kierowniczej do innowacji organizacyjnych (skala: nie stymuluje innowacyjności – stymuluje innowacyjność)	4,89 ¹	4,61 ¹	5,09 ¹	5,16 ¹	1,665
– kadra kierownicza jest otwarta na nowe pomysły pracowników (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	5,32 ¹	4,85 ¹	5,67 ¹	5,08 ¹	2,390
– stosunek kadry kierowniczej do wdrażania zmian (skala: nie wspiera – wspiera)	5,14 ¹	4,86 ¹	5,87 ²	5,20 ¹	4,414**
– kadra kierownicza organizacji wykazuje gotowość do podejmowania ryzyka (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	4,50 ¹	4,78 ¹	4,72 ¹	4,40 ¹	0,443
– organizacja potrzebuje innowacji, aby właściwie funkcjonować (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	5,61 ¹	5,20 ¹	5,98 ²	5,24 ¹	2,746*

Objaśnienia jak do tabeli 2.

Źródło: Na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Kolejnym elementem procesu badawczego było porównanie znaczenia obszarów determinujących innowacyjność z podziałem na grupy ze względu na wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie menedżera (tabela 5).

Tabela 5. Porównanie znaczenia obszarów determinujących innowacyjność z podziałem ze względu na wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie menedżera – wartości średnie i wartości statystyki F

Czynnik	Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie menedżera ^{a)}			ANOVA F / p
	do 99 osób	100–1000 osób	powyżej 1000 osób	
Wartości menedżerskie				
– innowacyjność (szukanie nowości)	4,80 ¹	4,37 ¹	4,69 ¹	1,928
Charakterystyka zarządzania przedsiębiorstwem				
– innowacyjność w organizacji jest (skala: niska – wysoka)	4,52 ¹	4,03 ¹	4,39 ¹	1,648
– innowacje w organizacji są głównie (skala: techniczno-technologiczne – społeczno-organizacyjne)	4,62 ¹	4,44 ¹	4,81 ¹	0,515
Innowacyjność zarządzania				
– stosunek kadry kierowniczej do innowacji organizacyjnych (skala: nie stymuluje innowacyjności – stymuluje innowacyjność)	5,07 ²	4,45 ¹	4,92 ²	3,752*
– kadra kierownicza jest otwarta na nowe pomysły pracowników (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	5,44 ²	4,69 ¹	5,22 ²	3,657*
– stosunek kadry kierowniczej do wdrażania zmian (skala: nie wspiera – wspiera)	5,40 ¹	4,89 ¹	5,14 ¹	2,151
– kadra kierownicza organizacji wykazuje gotowość do podejmowania ryzyka (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	4,86 ¹	4,52 ¹	4,53 ¹	0,949
– organizacja potrzebuje innowacji, aby właściwie funkcjonować (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	5,41 ¹	5,13 ¹	6,11 ²	4,117*

Objaśnienia jak do tabeli 2.

Źródło: Na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 5 wskazują na występowanie prawidłowości, zgodnie z którą znaczenie dwóch obszarów innowacyjności zarządzania – stosunku kadry kierowniczej do innowacji organizacyjnych oraz postrzegane-go poziomu otwarcia kadry kierowniczej na nowe pomysły pracowników – jest najniższe w przypadku menedżerów przedsiębiorstw zatrudniających od 100 do 1000 osób. W zakresie pozostałych obszarów innowacyjności nie występuje różnicowanie znaczenia innowacyjności.

Ostatnim obszarem analizy była weryfikacja znaczenia obszarów determinujących innowacyjność z podziałem na grupy ze względu na liczbę ukończonych lat edukacji menedżera (tabela 6).

Tabela 6. Porównanie znaczenia obszarów determinujących innowacyjność z podziałem ze względu na liczbę ukończonych lat edukacji menedżera – wartości średnie i wartość statystyki t

Czynnik	Okres edukacji		t / p
	9–12 lat	13–16 lat	
Wartości menedżerskie			
– innowacyjność (szukanie nowości)	3,82	4,69	-2,343*
Charakterystyka zarządzania przedsiębiorstwem			
– innowacyjność w organizacji jest (skala: niska – wysoka)	3,73	4,49	-1,277
– innowacje w organizacji są głównie (skala: techniczno-technologiczne – społeczno-organizacyjne)	2,64	4,38	-3,481***
Innowacyjność zarządzania			
– stosunek kadry kierowniczej do innowacji organizacyjnych (skala: nie stymuluje innowacyjności – stymuluje innowacyjność)	4,91	4,98	-0,168
– kadra kierownicza jest otwarta na nowe pomysły pracowników (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	5,18	5,24	-0,087
– stosunek kadry kierowniczej do wdrażania zmian (skala: nie wspiera – wspiera)	5,27	5,36	-0,157
– kadra kierownicza organizacji wykazuje gotowość do podejmowania ryzyka (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	5,09	4,93	0,315
– organizacja potrzebuje innowacji, aby właściwie funkcjonować (skala: zdecydowanie nie – zdecydowanie tak)	5,18	5,36	-0,364

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; p – poziom istotności.

Źródło: Na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Znaczenie obszarów determinujących innowacyjność ze względu na liczbę ukończonych lat edukacji menedżera jest różnicowane w dwóch obszarach:

- wartości menedżerskich w zakresie szukania innowacyjności (bardziej istotne dla menedżerów z ponadtrzynastoletnim okresem edukacji; średnia odpowiednio 4,69 i 3,82),
- charakterystyki zarządzania przedsiębiorstwem w zakresie postrzeganego rodzaju innowacji (podobnie ważniejsze dla osób z ponadtrzynastoletnim okresem edukacji; średnia odpowiednio 4,38 i 2,64).

W zakresie pozostałych obszarów determinujących innowacyjność nie odnotowano różnicowania ich znaczenia ze względu na liczbę ukończonych lat edukacji menedżera.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych pozwoliły na ocenę innowacyjności w obszarach: osobistych wartości menedżerów, wybranych atrybutów zarządzania organizacją oraz znaczenia innowacyjności zarządzania. Pozwoliło to na hierarchizację osobistych wartości menedżerów, ocenę znaczenia poszczególnych atrybutów zarządzania przedsiębiorstwem oraz ocenę znaczenia wyszczególnionych obszarów innowacyjności zarządzania.

Dodatkowo wskazano statystycznie istotne różnice w znaczeniu innowacyjności między menedżerami z podziałem ze względu na kategorie: płeć, szczebel zarządzania, staż pracy menedżera, wiek menedżera, wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie menedżera oraz liczba ukończonych lat edukacji menedżera. Uzyskane wyniki pozwalają na stwierdzenie, że znaczenie obszarów determinujących innowacyjność jest wyższe w grupach:

- mężczyzn,
- menedżerów średniego lub wysokiego szczebla zarządzania,
- menedżerów ze stażem pracy nieprzekraczającym 10 lat,
- menedżerów w wieku 41–50 lat,
- menedżerów pracujących w przedsiębiorstwach, w których wielkość zatrudnienia nie przekracza 100 osób lub przekracza 1000 osób,
- menedżerów mających ukończone od 13 do 16 lat edukacji.

Niemniej jednak wskazać należy na konieczność pogłębienia analizy w zakresie roli innowacyjności w hierarchii osobistych wartości menedżerów oraz w procesie zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa o powiązanie charakteryzowanych obszarów z wynikami ekonomicznymi osiąganymi przez

przedsiębiorstwo. Wymaga to jednak zarówno zastosowania innych metod wnioskowania statystycznego, jak i uzupełniania posiadanego materiału empirycznego.

Bibliografia

- Amis, J., Slack, T., Hinings, C., 2002, *Values and Organizational Change*, The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 38, no. 4, s. 436–465.
- Anthony, W., Kacmar, K., Perrewé, P., 2010, *Human Resource Management. A Strategic Approach*, Cengage Learning, Mason.
- Argandoña, A., 2002, *Fostering Values in Organizations*, Research Paper, no. 483, IESE Business School – Universidad de Navarra, s. 1–18.
- Armstrong, M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Brzozowski, P., 2002, *Uniwersalność struktury wartości: koncepcja Shaloma H. Schwartza*, Roczniki Psychologiczne, t. 5, s. 27–52.
- Chesbrough, H.W., 2003, *The Era of Open Innovation*, MIT Sloan Management Review, vol. 44, no. 3, s. 35–41.
- Glew, D., 2009, *Personal Values and Performance in Team: An Individual and Team-Level Analysis*, Small Group Research, vol. 40, no. 6, s. 670–693.
- Mądrzycki, T., 1997, *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, WSiP, Warszawa.
- Niedzielski, P., 2005, *Rodzaje innowacji*, w: Matusiak, K. (red.), *Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.
- Rokeach, M., 1973, *The Nature of Human Values*, Free Press, New York.
- Rothwell, R., 1994, *Towards the Fifth-generation Innovation Process*, International Marketing Review, vol. 11, no. 1, s. 7–31.
- Schein, F., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Schwartz, S.H., 1992, *Universals in the Content and Structure of Values – Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries*, Advances in Experimental Psychology, vol. 25, s. 1–65.
- Schwartz, S.H., 1994, *Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?*, Journal of Social Issues, vol. 50, s. 19–45.
- Schwartz, S.H., 2006, *Basic Human Values: Theory, Measurement, and Applications*, Revue française de sociologie, vol. 47, no. 4, s. 929–968.
- Wieczorkowska, G., Wierzbński, J., 2011, *Statystyka. Od teorii do praktyki*, Scholar, Warszawa.