



## Przemysław Zbierowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Przedsiębiorczości  
przemyslaw.zbierowski@ue.katowice.pl

# POZYTYWNE POSTAWY W REALIZACJI STRATEGII PRZEDSIĘBIORCZEJ ORGANIZACJI – ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE I MOTYWACJA WEWNĘTRZNA

**Streszczenie:** W artykule określono tematykę pozytywnych rezultatów przedsiębiorczości organizacyjnej. W tym celu przedstawione zostały: pozytywna teoria organizacji jako podłoże rozważań, istota przedsiębiorczości organizacyjnej, pozytywne skutki przedsiębiorczości w organizacjach w zakresie zaangażowania i motywacji oraz wyniki badań w tym zakresie. Wskazują one, że na obie zmienne z zakresu postaw pracowniczych negatywny wpływ ma wielkość organizacji. Jednoznacznie pozytywny wpływ na zaangażowanie organizacyjne oraz motywację wewnętrzną mają proaktywność i podejmowanie ryzyka jako wymiary orientacji przedsiębiorczej. Artykuł dopełniony jest rekomendacjami praktycznymi.

**Słowa kluczowe:** pozytywna teoria organizacji, przedsiębiorczość organizacyjna, zaangażowanie organizacyjne, motywacja wewnętrzna, orientacja przedsiębiorcza.

## Wprowadzenie

Przedsiębiorczość, w tym przedsiębiorczość organizacyjna oraz strategiczna, jest w ostatnim czasie jednym z najbardziej eksploatowanych tematów nauk o zarządzaniu. Jest to niewątpliwie tematyka atrakcyjna dla badaczy, pozwalająca łączyć wiele nurtów i podejść, prowadzić badania prawdziwie interdyscyplinarne, wykorzystujące dorobek psychologii, socjologii, nauk ekonomicznych i zarządzania. Wiadomo już od dawna, że przedsiębiorczość przynosi pozytywne

rezultaty w skali makro<sup>1</sup>. Przekłada się przede wszystkim na spadek bezrobocia, wzrost konkurencyjności gospodarki, wzrost innowacyjności, wzrost PKB, a także na pozytywne zmiany jakościowe dotyczące struktury gospodarki czy też dystrybucji tworzonego bogactwa. Niewielu jednak badaczy poszukuje rezultatów przedsiębiorczości w sferze społecznej, czy też w sferze behawioralnych aspektów życia organizacyjnego. Warto zatem zadać pytanie o wpływ przedsiębiorczości organizacyjnej na postawy pracownicze: zaangażowanie i motywację. Uważam, że dobrym punktem wyjścia dla takich rozważań jest pozytywna teoria organizacji<sup>2</sup>. Pozwala ona bowiem zidentyfikować pozytywne rezultaty, co jest podstawą do prowadzenia badań.

Celem niniejszego artykułu jest określenie tematyki pozytywnych rezultatów przedsiębiorczości organizacyjnej. W tym celu przedstawiona zostanie pozytywna teoria organizacji jako podłoże rozważań, opisane zostaną pozytywne skutki przedsiębiorczości w organizacjach w zakresie zaangażowania i motywacji, istota przedsiębiorczości organizacyjnej oraz przedstawione zostaną wyniki badań w tym zakresie.

W toku badań literatury wyprowadzone zostaną następujące hipotezy:

*H1. Przedsiębiorczość organizacyjna pozytywnie wpływa na motywację wewnętrzną pracowników.*

*H2. Przedsiębiorczość organizacyjna pozytywnie wpływa na zaangażowanie organizacyjne.*

Zostaną one przetestowane w toku badań ilościowych przy zastosowaniu analizy regresji.

## 1. Pozytywna teoria organizacji

Pozytywna teoria organizacji powstała jako uzupełnienie nauki o organizacji i zarządzaniu, a przyczyną jej powstania było ignorowanie pewnych zjawisk w podejściach tradycyjnych. Zajmowanie się pewnymi zagadnieniami było bowiem uważane za pozbawione naukowej rzetelności. Do zagadnień takich należały m.in. współczucie, przebaczenie, wpływ prawości i cnót na działalność organizacji, rozkwit organizacji, twórcza dynamika czy pozytywne dewiacje<sup>3</sup>. Inną przyczyną powstania pozytywnej teorii organizacji było spojrzenie na efektyw-

<sup>1</sup> N. Bosma, J.E. Amoros, *Global Entrepreneurship Monitor. 2013 Report*, GERA, London-Babson Park-Santiago de Chile-Kuala Lumpur 2014.

<sup>2</sup> K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Oxford University Press, Oxford-New York 2012.

<sup>3</sup> Ibid.

ność w tradycyjnej nauce o organizacji. Było ono mocno nacechowane perspektywą finansową, zwracaniem uwagi głównie na twarde, liczbowe wskaźniki i rezultaty działalności organizacji. Taka filozofia pomiaru efektywności ignorowała zupełnie to, co jest najważniejsze dla właścicieli, menedżerów i pracowników jako ludzi – szczęście, satysfakcję, poczucie spełnienia. Pozytywna teoria organizacji rozszerza katalog mierników efektywności, wprowadzając takie pojęcia jak dobrostan (*well-being*) psychologiczny, społeczny, eudajmonistyczny<sup>4</sup>, rozkwit<sup>5</sup> i trwałość<sup>6</sup>.

Warto w tym miejscu odnieść się do definicji zaproponowanej przez Camerona i Spreitzer: „tak jak pozytywna psychologia koncentruje się na poszukiwaniu optymalnych stanów psychologicznych jednostek bardziej niż na poszukiwaniu patologii, tak (pozytywna) teoria organizacji koncentruje uwagę na twórczej dynamice w organizacjach, która prowadzi do rozwoju ludzkiej siły, wzmacniania żywotności pracowników, umożliwia uleczenie i odbudowę i kulturuje niezwykłą efektywność indywidualną i organizacyjną”<sup>7</sup>. Podstawowym założeniem pozytywnej teorii organizacji jest naturalna tendencja ludzi i struktur społecznych przez nich zbudowanych do dążenia do szczęścia i dobra. Badacze POS używają w tym kontekście przymiotników: eudajmonistyczny i heliotropiczny. Jeśli spróbować rozszyfrować angielską nazwę Positive Organizational Scholarship, dwa ostatnie człony nie sprawiają zbytnich problemów. *Organizational* wskazuje, że mowa o zjawiskach dotyczących organizacji, choć nie tylko na poziomie organizacyjnym. *Scholarship* oznacza naukowe nastawienie nurtu, charakteryzujące się rygiorem metodologicznym. Sami autorzy pozytywnej teorii zarządzania mają problemy z precyzyjnym zdefiniowaniem określenia „pozytywna”<sup>8</sup>. Wskazując na mnogość możliwych znaczeń, odwołują się oni do innych trudnych do zdefiniowania terminów, takich jak „miłość” czy „efektywność”, które rozpoznaje się przez doświadczenie. W tym kontekście POS jest „konstrukcją” (*construct*), zjawiskiem definiowanym poprzez jego charakterystyki (wyróżniki, wymiary). Jako wyjście z tego problemu proponują cztery wyróżniki określające pozytywną teorię organizacji: 1) przyjęcie alternatywnej per-

<sup>4</sup> M.W. Gallagher, S.J. Lopez., K.J. Preacher, *The hierarchical structure of well-being*, „Journal of Personality” 2009, Vol. 77, Iss. 4, s. 1025-1049.

<sup>5</sup> C. Porath, G.M. Spreitzer, C. Gibson, F.G. Garnett, *Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement*, „Journal of Organizational Behavior” 2012, Vol. 33, Iss. 2, s. 250-275.

<sup>6</sup> J. Pfeffer, *Building sustainable organizations. The human factor*, „Academy of Management Perspectives” 2010, Vol. 24, Iss. 1, s. 34-45.

<sup>7</sup> K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (eds.), op. cit., s. 1.

<sup>8</sup> Ibid.

spektywy, 2) zwracanie uwagi na pozytywne dewiacje, ponadprzeciętnie pozytywne wyniki oraz pozytywnie odmienną efektywność, 3) dodatnie nastawienie powodujące obfitość zasobów, 4) koncentrację na prawości i najlepszych stro-  
nach człowieka.

## 2. Pozytywne rezultaty przedsiębiorczości organizacyjnej

Cameron, Dutton i Quinn<sup>9</sup> zwracają uwagę na możliwość analizy zjawisk pozytywnych jako przyczyn, procesów oraz rezultatów. W niniejszym artykule traktuję przedsiębiorczość organizacyjną jako proces zachodzący w organizacji i poszukuję jego pozytywnych rezultatów. Ich katalog jest bardzo obszerny, stąd zachodzi konieczność wyboru i poddania analizie pewnego wąskiego zakresu zagadnień. W niniejszym artykule skupiam się zatem na dwóch zmiennych z zakresu szeroko pojętych postaw pracowniczych: zaangażowaniu organizacyjnym i motywacji wewnętrznej.

Tematyka zaangażowania organizacyjnego powiązana z motywacją jest szeroko opisywana w pozytywnej teorii organizacji, choć brakuje jej nieco struktury i uporządkowania. Występuje ona dodatkowo pod kilkoma ściśle powiązаныmi ze sobą pojęciami, takimi jak powołanie (*calling*), zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*), zaangażowanie w pracę (*work engagement*) czy wciągnięcie w pracę (*job involvement*). Spośród tych koncepcji pojęcie powołania jest z jednej strony najbardziej inspirujące, a z drugiej najbardziej niejasne. Zaangażowanie organizacyjne definiowane jest jako „przywiązanie się uczestników organizacji do ich ról pracowniczych”<sup>10</sup>. Zaangażowanie organizacyjne oznacza psychologiczną obecność – „zakres, w jakim ludzie są uważni, powiązani, zintegrowani i skupieni na swoich rolach”<sup>11</sup>. Może być również odbierane jako pewna forma relacji, w której pracownicy inwestują energię w rolę pracowniczą, równocześnie zyskując możliwość zaistnienia w tej roli i bycia przez nią rozwijanym.

Zaangażowanie organizacyjne jest procesem, w którym można wyróżnić dwie części. Pierwsza z nich to poświęcanie pracy znaczącej części uwagi. Zadania stają się w tym procesie czymś niezwykle istotnym dla pracownika i zna-

<sup>9</sup> K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, *Positive organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2003.

<sup>10</sup> W.A. Kahn, *To be fully there: Psychological presence at work*, „Human Relations” 1992, Vol. 45, Iss. 4, s. 694.

<sup>11</sup> N.P. Rothbard, S.V. Patil, *Being there: Work engagement and positive organizational scholarship* [w:] K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Oxford University Press, Oxford-New York 2012, s. 57.

czącym w jego życiu, również pozazawodowym. Odzwierciedlone jest to również ilością czasu, jaką człowiek poświęca pracy. Drugą częścią tego procesu jest absorpcja, która jest miarą intensywności skupienia osoby na zadaniu i stopnia, w jakim człowiek wchodzi w swoją rolę. Efektem zaangażowania dużej ilości uwagi i wysokiej absorpcji jest zaangażowanie dużej ilości wewnętrznej energii w wykonywane zadania. Może to prowadzić po pewnym czasie do powstania efektu wypalenia zawodowego, choć niektórzy badacze operacjonalizują zaangażowanie organizacyjne jako przeciwieństwo wypalenia.

Innym spojrzeniem na zaangażowanie w organizację jest jego podział na trzy komponenty: afektywny, który odzwierciedla identyfikację z organizacją i zaangażowanie w nią, normatywny, który oznacza poczucie zobowiązania, i kontynuatywny, który oparty jest na odbieranej potrzebie pozostania w organizacji<sup>12</sup>. Taka perspektywa bardzo zbliża zaangażowanie w pracę do obywatelstwa organizacyjnego. Shin definiuje je jako „indywidualne zachowanie, które jest dobrowolne, nie-bezpośrednio i wyraźnie odzwierciedlane w systemie wynagrodzeń, a które zagregowane promuje skuteczne i efektywne funkcjonowanie organizacji”<sup>13</sup>. Dowodzi ona również, że kolektywne organizacyjne zachowania obywatelskie kreowane są przez etyczne przywództwo, etyczny klimat oraz jego siłę.

Kluczowy dla analizy motywacji w perspektywie pozytywnej jest podział na motywację wewnętrzną i zewnętrzną. Motywacja wewnętrzna oparta jest na odczuwaniu przyjemności z wykonywanych zadań, motywacja zewnętrzna wiąże się z poczuciem presji. Kluczowe w pozytywnej teorii organizacji jest skupienie się na motywacji wewnętrznej. Może być ona rozpatrywana na trzech poziomach analizy: ogólnym, kontekstualnym i sytuacyjnym<sup>14</sup>. Motywacja ogólna uważana jest za cechę i odnosi się do ogólnego, stabilnego w czasie stosunku pracownika do celów i działań, motywacja kontekstualna odnosi się do konkretnej kategorii zachowań i może zmieniać się w czasie w pewnym stopniu, natomiast motywacja sytuacyjna odnosi się do chęci do działania w konkretnym przypadku.

Motywacja w perspektywie pozytywnej jest rozpatrywana w kontekście relacji międzyludzkich. Ujęcie pozytywne oznacza, że obiektem naszej motywacji jest inny człowiek. Człowiekiem tym może być klient, współpracownik, przełożony czy podwładny. Motywacja taka jest określana jako „motywacja prospo-

---

<sup>12</sup> J.P. Meyer, N.J. Allen, *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, Vol. 1, Iss. 1, s. 61-89.

<sup>13</sup> Y. Shin, *CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 108, Iss. 3, s. 302.

<sup>14</sup> R.J. Vallerand, *Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation* [w:] M.P. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York 1997, s. 271-359.

leczna<sup>15</sup> i ma większe znaczenie, kiedy komponent wewnętrzny motywacji dominuje nad komponentem zewnętrznym. Warto zastanowić się nad tym, co jest istotą tak pojmowanej motywacji. Pracownik motywowany wewnętrznie i prospołecznie odczuwa potrzebę wnoszenia pozytywnego wkładu w życie ludzi lub społeczności. Motywacja taka nie musi oznaczać poświęcania swojego własnego interesu<sup>16</sup>. Z czterech istniejących komponentów motywacji: altruistycznego, egoistycznego, pryncypialnego i kolektywistycznego<sup>17</sup> motywacja prospołeczna i wewnętrzna może być złożona w dowolnych konfiguracjach<sup>18</sup>. Może służyć celom altruistycznym, kiedy chroni lub buduje dobrostan innych ludzi, celom egoistycznym, kiedy zwiększa pozytywny afekt i poczucie własnej wartości, a zmniejsza afekt negatywny i przynosi korzyści materialne, celom pryncypialnym, kiedy podnosi wartość moralną i etyczną lub celom kolektywistycznym, kiedy broni albo wzmacnia powiązanie jednostki z grupą.

Motywacja prospołeczna jest istotna dla pozytywnej teorii zarządzania z trzech przyczyn<sup>19</sup>. Po pierwsze, kwestionuje powszechne podejście do motywacji jako chęć realizacji celów wyłącznie egoistycznych, otwierając podejście bardziej wyważone, pluralistyczne i całościowe. Po drugie, zapewnia narzędzia do zrozumienia dążeń pracowników do tworzenia pozytywnych rezultatów dla innych ludzi: współpracowników, klientów i społeczności. Po trzecie wreszcie, motywacja prospołeczna może być analizowana jako warunek osiągania wyników, które są uważane za pozytywne dla pracowników (wysokie znaczenie pracy, silne relacje międzyludzkie) i organizacji (wysiłek, wytrwałość, efektywność, kreatywność, obywatelstwo, proaktywność).

Stawiając motywację prospołeczną i wewnętrzną w centrum zainteresowania, Grant i Berg<sup>20</sup> wskazują na cztery główne czynniki ją kształtujące: relacyjny projekt pracy, kolektywistyczny system nagradzania, przywództwo i różnice indywidualne. W zakresie projektu pracy istotne są jego strukturalne charakterystyki, które kształtują relacje z innymi pracownikami. Istotnymi elementami mogą być tutaj charakterystyki struktury organizacyjnej, takie jak decentralizacja czy

<sup>15</sup> A.M. Grant, J.M. Berg, *Prosocial motivation at work. When, why, and how making a difference makes a difference* [w:] K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Oxford University Press, Oxford-New York 2012, s. 28-44.

<sup>16</sup> A.M. Grant, J. Berry, *The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective-taking, and creativity*, „Academy of Management Journal” 2011, Vol. 54, Iss. 1, s. 73-96.

<sup>17</sup> C.D. Batson, N. Ahmad, A.A. Powell, E.L. Stocks, *Prosocial motivation* [w:] J.Y. Shah, W.L. Gardner (eds.) *Handbook of motivation science*, Guilford Press, New York 2008, s. 135-149.

<sup>18</sup> A.M. Grant, J.M. Berg, op. cit.

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

deformalizacja. Ważny dla motywacji prospołecznej i wewnętrznej jest również projekt pracy, który umożliwia, a nawet wymusza komunikację i dzielenie się wiedzą. Prowadzi to do zawiązania się silniejszych relacji między pracownikami opartych na empatii, która prowadzi do rozwoju motywacji wewnętrznej<sup>21</sup>.

### **3. Przedsiębiorczość organizacyjna, orientacja przedsiębiorcza i jej pozytywne rezultaty**

Przedsiębiorczość organizacyjna posiada co najmniej kilka konceptualizacji i operacjonalizacji, z których najbardziej rozpowszechniona jest orientacja przedsiębiorcza. Jest ona definiowana jako „spójny zestaw powiązanych ze sobą działań i procesów”<sup>22</sup>. Jej konstrukcja opiera się na obserwacji, że firmy przedsiębiorcze mają tendencję do podejmowania wyższego ryzyka niż inne typy firm, szczególnie w warunkach niepewności, proaktywnie poszukują szans biznesowych oraz kładą znaczący nacisk na innowacje produktowe<sup>23</sup>. Obserwacja ta zrodziła poszukiwania zestawu czynników, które odróżniałyby firmy przedsiębiorcze od innych. Pierwszy taki model został zaproponowany przez Millera<sup>24</sup>, który uznał, że poziom przedsiębiorczości organizacyjnej jest zagregowaną wielkością trzech wymiarów: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka. Według Millera organizacja, która jest przedsiębiorcza, powinna osiągać wysokie wyniki we wszystkich trzech wymiarach. Taki sposób pojmowania orientacji przedsiębiorczej był również podzielany przez innych badaczy. Covin i Slevin uważają, że orientacja przedsiębiorcza powinna być mierzona poprzez dodanie „zakresu, w jakim menedżerowie są skłonni ponosić ryzyko biznesowe (wymiar podejmowania ryzyka), doceniają zmianę i innowacje w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej ich firmy (wymiar innowacyjności) oraz agresywnie konkurują z innymi firmami (wymiar proaktywności)”<sup>25</sup>. Covin i Slevin w swoich badaniach nad zależnością między orientacją przedsiębiorczą a innymi zmiennymi również posłużyli się jedną zagregowaną wartością.

<sup>21</sup> A.M. Grant, *Relational job design and the motivation to make a prosocial difference*, „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, Iss. 2, s. 393-417.

<sup>22</sup> M.P. Miles, D.R. Arnold, *The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, Vol. 15, Iss. 4, s. 49.

<sup>23</sup> H. Mintzberg, *Strategy-making in three modes*, „California Management Review” 1973, Vol. 16, Iss. 2, s. 44-53; P.N. Khandwalla, *The design of organizations*, Harcourt Brace Janovich, New York 1977.

<sup>24</sup> D. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science” 1983, Vol. 29, Iss. 7, s. 770-791.

<sup>25</sup> J.G. Covin, D.P. Slevin, *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, „Journal of Management Studies” 1988, Vol. 25, Iss. 3, s. 218.

Nieco inną perspektywę przyjęli inni badacze<sup>26</sup>. Uważają oni, że innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka są podwymiarami (*sub-dimensions*) orientacji przedsiębiorczej i mogą zmieniać się niezależnie od siebie. Ponadto mogą one wpływać w różny sposób na inne zmienne, takie jak efektywność organizacji. Innowacyjność rozumiana jest jako „silne nastawienie na angażowanie się i wspieranie rozwoju nowych pomysłów, eksperymentowania i procesów twórczych, które mogą prowadzić do powstania nowych produktów, usług lub procesów technologicznych”<sup>27</sup>. Podejmowanie ryzyka to „stopień, w jakim menedżerowie są skłonni angażować duże zasoby w ryzykowne przedsięwzięcia, na przykład takie, które mogą zakończyć się kosztowną porażką”<sup>28</sup>. Proaktywność to „skierowana na poszukiwanie szans, zorientowana na przyszłość perspektywa obejmująca wprowadzanie nowych produktów lub usług przed konkurencją i działająca w antycypacji przyszłego popytu w kierunku zmiany i kształtowania otoczenia”<sup>29</sup>. W procesie konceptualizacji orientacji przedsiębiorczej Lumpkin i Dess<sup>30</sup> dodali również dwa dodatkowe wymiary: autonomię i agresywność konkurencyjną, tworząc konstrukcję pięciowymiarową.

Istotne wyniki w obszarze powiązań między motywacją wewnętrzną a przedsiębiorczością organizacyjną przedstawiają Grant i Berry<sup>31</sup>. Na podstawie badań przeprowadzonych na próbie 90 oficerów dowodzą oni, że pracownicy zmotywowani wewnątrznie są bardziej innowacyjni. Zależność ta jest dodatkowo moderowana motywacją prospołeczną: wzmacnia ona wpływ motywacji wewnętrznej na kreatywność. Pracownicy charakteryzujący się jedynie wysoką motywacją wewnętrzną mają bowiem tendencję do tworzenia nowości, które nie zawsze są użyteczne. Pracownicy o wysokim poziomie motywacji prospołecznej kierują się dodatkowo chęcią dostarczenia korzyści klientom, przez co nowości przez nich tworzone są dodatkowo użyteczne. DeGraff i Nathan-Roberts<sup>32</sup> uwa-

<sup>26</sup> G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Journal” 1996, Vol. 21, Iss. 1, s. 135-172; P.M. Kreiser, L. Marino, K.M. Weaver, *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2002, Vol. 26, Iss. 4, s. 71-94.

<sup>27</sup> G.T. Lumpkin, G.G. Dess, op. cit., s. 142.

<sup>28</sup> D. Miller, P.H. Friesen, *Archetypes of strategy formulation*, „Management Science” 1978, Vol. 24, Iss. 9, s. 923.

<sup>29</sup> G.T. Lumpkin, G.G. Dess, op. cit., s. 431.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> A.M. Grant, J. Berry, *The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective-taking, and creativity*, „Academy of Management Journal” 2011, Vol. 54, Iss. 1, s. 73-96.

<sup>32</sup> J. DeGraff, D. Nathan-Roberts, *Innovativeness as positive deviance. Identifying and operationalizing the attributes, functions and dynamics that create growth* [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), *Positive organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2012, s. 703-714.



żają, że pozytywne zjawiska organizacyjne są blisko powiązane z innowacyjnością organizacji. Podobnie jak w przypadku kreatywności, niezbędnym elementem innowacyjności jest pozytywna odmienność, tworzenie czegoś nowego. Również w przypadku POS pozytywna odmienność jest jedną z jej podstaw. Sugeruje to, że organizacje o wysokim poziomie orientacji pozytywnej powinny też prezentować wysoki poziom innowacyjności.

Istnieje również wiele dowodów na to, że przedsiębiorczość organizacyjna skutkuje wyższym poziomem zaangażowania organizacyjnego. Giannikis i Nikandrou<sup>33</sup> znaleźli pozytywną relację między tymi dwoma zjawiskami w badaniach przeprowadzonych na 424 pracownikach greckiego przemysłu wytwórczego. Również Sørensen i Phillips<sup>34</sup> dowodzą, że przedsiębiorczość i zaangażowanie są ze sobą blisko powiązane, Akehurst, Comeche i Galindo<sup>35</sup> uważają z kolei, że zagadnienia te są ze sobą skorelowane, w szczególności w warunkach funkcjonowania małych i średnich firm. Wszystkie powyższe argumenty pozwalają na sformułowanie dwóch hipotez badawczych:

*H1. Przedsiębiorczość organizacyjna pozytywnie wpływa na motywację wewnętrzną pracowników.*

*H2. Przedsiębiorczość organizacyjna pozytywnie wpływa na zaangażowanie organizacyjne.*

#### 4. Projekt i metody badania

W celu testowania postawionych hipotez badawczych przeprowadzono badania na losowo wybranej próbie 581 małych i średnich przedsiębiorstw (wyłączono przedsiębiorstwa mikro – do 10 pracowników). Do pomiaru orientacji przedsiębiorczej wykorzystano narzędzie Kraisera, Marino i Weavera<sup>36</sup>, do pomiaru motywacji wewnętrznej wykorzystano narzędzie Warra, Cooka i Walla<sup>37</sup>, zaangażowanie organizacyjne zmierzono za pomocą narzędzia Mowdaya, Steersa

<sup>33</sup> S. Giannikis, I. Nikandrou, *The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn*, „International Journal of Human Resource Management” 2013, Vol. 24, Iss. 19, s. 3644-3666.

<sup>34</sup> J.B. Sørensen, J.D. Phillips, *Competence and commitment: employer size and entrepreneurial endurance*, „Industrial & Corporate Change” 2011, Vol. 20, Iss. 5, s. 1277-1304.

<sup>35</sup> G. Akehurst, J. Comeche, M.A. Galindo, *Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME*, „Small Business Economics” 2009, Vol. 32, Iss. 3, s. 277-289.

<sup>36</sup> P.M. Kreiser, L. Marino L., K.M. Weaver, *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2002, Vol. 26, Iss. 4, s. 71-94.

<sup>37</sup> P. Warr, J. Cook, T. Wall, *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being*, „Journal of Occupational Psychology” 1979, Vol. 52, Iss. 2, s. 129-148.

i Portera<sup>38</sup>. Skale wszystkich narzędzi były siedmiostopniowymi skalami Likerta. W celu weryfikacji hipotez przeprowadzono analizę korelacji oraz regresji. Dla każdej ze zmiennych zależnych (zaangażowanie organizacyjne, motywacja wewnętrzna) testowano model regresji ze wsteczną metodą usuwania zmiennych. Za każdym razem do modelu wprowadzano zmienne niezależne będące wymiarami orientacji przedsiębiorczej (innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka) oraz zmienne kontrolne (wiek i wielkość przedsiębiorstwa).

## 5. Wyniki badań

W tabeli 1 przedstawiono wyniki analizy korelacji.

**Tabela 1.** Wyniki analizy korelacji (\* -  $p < ,05$ , \*\* -  $p < ,01$ )

		1	2	3	4	5
Zaangażowanie organizacyjne	1	1	,425**	,150**	,211**	,156**
Motywacja wewnętrzna	2	,425**	1	,084*	,140**	,167**
Innowacyjność	3	,150**	,084*	1	,438**	,206**
Proaktywność	4	,211**	,140**	,438**	1	,331**
Podejmowanie ryzyka	5	,156**	,167**	,206**	,331**	1

Wyniki analizy korelacji wskazują na bardzo silne relacje między wymiarami orientacji przedsiębiorczej a zaangażowaniem organizacyjnym i motywacją wewnętrzną. Prawie wszystkie relacje są statystycznie istotne na poziomie  $p < ,01$ , jedynie zależność między motywacją wewnętrzną a innowacyjnością jest nieco słabsza. Wszystkie relacje są również pozytywne. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że analiza korelacji wskazuje tylko na istnienie zależności, nie ujawnia jednak ich kierunku. Ponadto współczynniki korelacji mogą być sztucznie zawyżone przez występowanie korelacji pozornej, a także zniekształceń w procesie badawczym (np. zniekształcenie wspólnej metody – *common method bias*). Z tego względu przeprowadzono analizę regresji. W tabelach 2 i 3 przedstawiono jej wyniki dla modelu z motywacją wewnętrzną jako zmienną zależną.

**Tabela 2.** Wyniki analizy regresji. Zmienna zależna – motywacja wewnętrzna

R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
,219 <sup>c</sup>	,048	,043	,76333

<sup>38</sup> R.T. Mowday, R.M. Steers, L.W. Porter, *The measurement of organizational commitment*, „Journal of Vocational Behavior” 1979, Vol. 14, Iss. 2, s. 224-247.

**Tabela 3.** Wyniki analizy regresji. Zmienna zależna – motywacja wewnętrzna

	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	5,456	,109		50,184	,000
Wielkość	-,001	,001	-,099	-2,399	,017
Proaktywność	,053	,021	,107	2,466	,014
Podejmowanie ryzyka	,067	,020	,146	3,345	,001

Model analizy regresji z motywacją wewnętrzną jako zmienną zależną uzyskał raczej niską moc wyjaśniającą. Spośród wymiarów orientacji przedsiębiorczej dwie zmienne są predyktorami w modelu regresji: proaktywność i podejmowanie ryzyka. Obie zmienne wpływają pozytywnie na motywację wewnętrzną. Można zatem uznać hipotezę 1 za potwierdzoną. Ponadto negatywnie na motywację wewnętrzną wpływa wielkość organizacji. W tabelach 4 i 5 przedstawiono jej wyniki dla modelu z zaangażowaniem organizacyjnym jako zmienną zależną.

**Tabela 4.** Wyniki analizy regresji. Zmienna zależna – zaangażowanie organizacyjne

R	R-kwadrat	Skorygowane R-kwadrat	Błąd standardowy oszacowania
,240 <sup>c</sup>	,057	,053	1,17199

**Tabela 5.** Wyniki analizy regresji. Zmienna zależna – zaangażowanie organizacyjne

	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	B	Błąd standardowy	Beta		
(Stała)	4,271	,167		25,583	,000
Wielkość	-,002	,001	-,068	-1,663	,097
Proaktywność	,143	,033	,187	4,329	,000
Podejmowanie ryzyka	,068	,031	,096	2,211	,027

Podobnie jak we wcześniejszym modelu, również w tym przypadku moc wyjaśniająca modelu jest dość niska. Zachodzą również podobne jak wcześniej zależności – proaktywność i podejmowanie ryzyka pozytywnie wpływają na zaangażowanie organizacyjne, natomiast wielkość organizacji wpływa negatywnie. Potwierdza to hipotezę 2.

## Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na istnienie dość interesujących zależności. Przede wszystkim na obie zmienne z zakresu postaw pracowniczych negatywny wpływ ma wielkość organizacji. Oznacza to, że wraz ze wzrostem wielkości organizacji zmniejszeniu ulega zaangażowanie organizacyjne oraz motywacja wewnętrzna. Może być to spowodowane zbytnią specjalizacją zadań, oddaleniem pracownika od centrów podejmujących decyzje, a także zbytnią formalizacją i centralizacją zarządzania. Jednoznacznie pozytywny wpływ na zaangażowanie organizacyjne oraz motywację wewnętrzną mają za to proaktywność i podejmowanie ryzyka jako wymiary orientacji przedsiębiorczej. Oznacza to, że przedsiębiorczość organizacyjna wspiera pozytywne postawy pracownicze, choć, jak już wspomniano, siła tego wpływu nie jest wysoka. Zastanawiające jest wykluczenie z modeli regresji innowacyjności. Oznacza to, że nie ma ona wpływu na pozytywne postawy pracownicze. Możliwe jest jednak inne wytłumaczenie tego faktu, które bierze pod uwagę dość silną korelację między innowacyjnością a zaangażowaniem organizacyjnym oraz słabszą między innowacyjnością a motywacją wewnętrzną. Innowacyjność może być mianowicie skutkiem zaangażowania organizacyjnego oraz motywacji wewnętrznej, na co wskazują wyniki licznych badań. Zbadanie tej zależności nie było jednak celem tego artykułu.

Wyniki badań dostarczają pewnych rekomendacji praktycznych. Nie można wprawdzie zarekomendować ograniczenia wielkości organizacji, ale można podjąć pewne działania zmierzające do ograniczenia negatywnych skutków wzrostu, jak na przykład decentralizacja czy deformalizacja. Jednoznacznie wartościowym narzędziem wspierania pozytywnych postaw pracowniczych jest przedsiębiorczość organizacyjna, rekomendować zatem można wzmacnianie proaktywności i promowanie podejmowania ryzyka zarówno przez poszczególnych pracowników, jak i na poziomie całej organizacji.

## Literatura

- Akehurst G., Comeche J., Galindo M.A., *Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME*, „Small Business Economics” 2009, Vol. 32, Iss. 3.
- Batson C.D., Ahmad N., Powell A.A., Stocks E.L., *Prosocial motivation* [w:] J.Y. Shah, W.L. Gardner (eds.), *Handbook of motivation science*, Guilford Press, New York 2008.
- Bosma N., Amoros J.E., *Global Entrepreneurship Monitor. 2013 Report*, GERA, London-Babson Park-Santiago de Chile-Kuala Lumpur 2014.

- Cameron K.S., Spreitzer G.M. (eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Oxford University Press, Oxford-New York 2012.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Positive organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2003.
- Covin J.G., Slevin D.P., *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, „Journal of Management Studies” 1988, Vol. 25, Iss. 3.
- DeGraff J., Nathan-Roberts D., *Innovativeness as positive deviance. Identifying and operationalizing the attributes, functions and dynamics that create growth* [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), *Positive organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2012.
- Galagher M.W., Lopez S.J., Preacher K.J., *The hierarchical structure of well-being*, „Journal of Personality” 2009, Vol. 77, Iss. 4.
- Giannikis S., Nikandrou I., *The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees’ job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn*, „International Journal of Human Resource Management” 2013, Vol. 24, Iss. 19.
- Grant A.M., *Relational job design and the motivation to make a prosocial difference*, „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, Iss. 2.
- Grant A.M., Berg J.M., *Prosocial motivation at work. When, why, and how making a difference makes a difference* [w:] K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Oxford University Press, Oxford-New York 2012.
- Grant A.M., Berry J., *The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective-taking, and creativity*, „Academy of Management Journal” 2011, Vol. 54, Iss. 1.
- Kahn W.A., *To be fully there: Psychological presence at work*, „Human Relations” 1992, Vol. 45, Iss. 4.
- Khandwalla P.N., *The design of organizations*, Harcourt Brace Janovich, New York 1977.
- Kreiser P.M., Marino L., Weaver K.M., *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2002, Vol. 26, Iss. 4.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, „Journal of Business Venturing” 2001, Vol. 16, Iss. 5.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Journal” 1996, Vol. 21, Iss. 1.
- Meyer J.P., Allen N.J., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, Vol. 1, Iss. 1.
- Miles M.P., Arnold D.R., *The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1991, Vol. 15, Iss. 4.

- Miller D., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science” 1983, Vol. 29, Iss. 7.
- Miller D., Friesen P.H., *Archetypes of strategy formulation*, „Management Science” 1978, Vol. 24, Iss. 9.
- Mintzberg H., *Strategy-making in three modes*, „California Management Review” 1973, Vol. 16, Iss. 2.
- Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W., *The measurement of organizational commitment*, „Journal of Vocational Behavior” 1979, Vol. 14, Iss. 2.
- Pfeffer J., *Building sustainable organizations. The human factor*, „Academy of Management Perspectives” 2010, Vol. 24, Iss. 1.
- Porath C., Spreitzer G.M., Gibson C., Garnett F.G., *Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement*, „Journal of Organizational Behavior” 2012, Vol. 33, Iss. 2.
- Rothbard N.P., Patil S.V., *Being there: Work engagement and positive organizational scholarship* [w:] K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Oxford University Press, Oxford-New York 2012.
- Shin Y., *CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 108, Iss. 3.
- Sørensen J.B., Phillips J.D., *Competence and commitment: employer size and entrepreneurial endurance*, „Industrial & Corporate Change” 2011, Vol. 20, Iss. 5.
- Vallerand R.J., *Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation* [w:] M.P. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York 1997.
- Warr P., Cook J., Wall T., *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being*, „Journal of Occupational Psychology” 1979, Vol. 52, Iss. 2.

#### POSITIVE ATTITUDES IN FULFILLING THE STRATEGY OF ENTREPRENEURIAL ORGANIZATION – ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT AND INTRINSIC MOTIVATION

**Summary:** The paper presents the positive outcomes of organizational entrepreneurship. For this reason it presents: positive organizational scholarship as the background of the considerations, the essence of organizational entrepreneurship, positive outcomes of organizational entrepreneurship in terms of engagement and motivation and empirical research results. They indicate the negative impact of enterprise's size on both variables. Moreover, there is a positive influence on organizational engagement and intrinsic motivation of proactivity and risk taking as dimensions of entrepreneurial orientation. The paper is concluded with practical recommendations.

**Keywords:** positive organizational scholarship, organizational entrepreneurship, organizational engagement, intrinsic motivation, entrepreneurial orientation.