

Katarzyna Bratnicka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

TWÓRCZOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ W PRZEDSIĘBIORSTWIE. POŚREDNICZĄCA ROLA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ORGANIZACYJNEJ

Wprowadzenie

W ostatnim czasie grupa autorów zajmująca się teorią zarządzania przedstawiła pogląd, według którego w świecie nieskończenie bogatej twórczości przyrody człowiek jest jej aktywnym współtwórcą¹. Taka perspektywa wprowadza nas w badania zjawisk organizacyjnych w całej ich złożoności, w których twórczość jest traktowana jako niezbywalny element dynamiki organizacji. Ujęcie w definicji zarządzania elementów inicjatywy i twórczości pozwala uporać się z wieloma mankamentami współczesnych organizacji².

Wobec tego zrozumienie współczesnego zarządzania możliwe jest, moim zdaniem, jeśli umieści się go w kontekście twórczości, która jest katalizatorem przedsiębiorczych rodzajów aktywności odnawiających organizację. Niniejsze opracowanie traktuje o twórczości w przedsiębiorczych organizacjach, czyli o generowaniu nowych i użytecznych idei, dzięki którym zwiększa się natężenie i zakres innowacyjności przedsiębiorstwa. W szczególności zostanie wyjaśniona pośrednicząca rola przedsiębiorczości organizacyjnej w zależności pomiędzy twórczością organizacyjną a innowacyjnością przedsiębiorstwa.

Treść artykułu została zawarta w trzech częściach. W pierwszej dokonano krytycznego przeglądu literatury pod kątem różnic i podobieństw zakresów znaczeniowych trzech konstruktów teoretycznych: twórczości organizacyjnej, przedsiębiorczości organizacyjnej oraz innowacyjności przedsiębiorstwa. Na-

¹ S. Kauffman: Drugie odkrycie świętości. „Polityka” 2011, nr 26 (2813), s. 60-63.

² J. Birkinshaw: Reinventing Management. Smaller Choices for Getting Work Done. Jossey Bass/Wiley, San Francisco 2010.

stępnie scharakteryzowano model badawczy, hipotezy oraz metodykę badań empirycznych. Treścią części trzeciej jest przedstawienie uzyskanych wyników badań oraz ich interpretacja z punktu widzenia sprawdzenia czterech hipotez badawczych. Całość kończy wskazanie kierunków dalszych badań.

1. Twórczość i innowacyjność w aspekcie przedsiębiorczości organizacyjnej

Twórczość nie jest kategorią jednolicie rozumianą przez badaczy zjawisk organizacyjnych³. Jednak dokładniejsze przyjrzenie się dotychczasowym sposobom rozumienia owego konstruktów tej kategorii przez różnych autorów pozwala wyróżnić w ich pismach cztery istotne cechy wspólne. Przede wszystkim panuje powszechne przekonanie, że tworzywem twórczości są idee. Po drugie, uznaje się, że twórcze idee wyróżniają się nowością i użytecznością. W większości przypadków stosowane jest ujęcie procesowe kładące nacisk na generowanie czy też wytwarzanie twórczych idei. Czwartym istotnym podobieństwem jest kwestia rozróżnienia pomiędzy twórczością a innowacyjnością.

Przedstawiciele zarządzania, ekonomii, socjologii, psychologii społecznej, polityki i historii przekonująco argumentują, że twórczość uruchamia innowacje, a innowacje ułatwiają twórczość⁴. 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 wdrożeniowego⁵. W szerokim, procesowym ujęciu to właśnie dzięki innowacjom następuje wprowadzenie twórczych idei budowanych wokół szans⁶. Bez wątplenia można stwierdzić, że twórczość jest koniecznym – acz niejedynym – warunkiem innowacji⁷.

³ M. Batey: The Measurement of Creativity: From Definitional Consensus to the Introduction of a New Heuristic Framework. „Creativity Research Journal” 2012, Vol. 24, s. 55-65.

⁴ Creativity and Innovation in Business and Beyond: Social Science Perspectives and Policy Implications. Red. L. Mann i J. Chan. Routledge, London/New York 2010.

⁵ C. Andriopoulos i P. Dawson: Managing Change, Creativity and Innovation. Sage, London/Thousand Oaks 2011.

⁶ T. Kraśnicka: Innowacyjność jako wymiar przedsiębiorczości w małych i średnich firmach (wyniki badań). W: Przedsiębiorczość – natura i atrybuty. Red. K. Jaremczuk. PWSzZ, Tarnobrzeg 2012, s. 81-100.

⁷ F. Damanpour i D. Aravind: Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure. W: Handbook of Organizational Creativity. Red. M.D. Mumford. Academic Press/Elsevier, London/Waltham/San Diego 2012, s. 483-514.

Jak przekonuje Ahlstrom, głównym celem biznesu jest wprowadzenie nowych i innowacyjnych produktów, które generują rozwój i dostarczają korzyści coraz szerszym kręgom ludzi⁸. Owa innowacyjność wymaga nowych idei, czyli musi być poprzedzona twórczością. W tym sensie twórczość różni się od działalności innowacyjnej⁹, która koncentruje się nie tyle na generowaniu twórczych idei, ile na ich wprowadzaniu w życie¹⁰.

W literaturze przedmiotu dominuje opis twórczości w kategoriach wypracowywania nowych i użytecznych idei, a innowacja jest uznawana za proces skutecznego wdrażania owych idei¹¹. Natomiast Agars i inni podają w wątpliwość zasadność rozdzielenia twórczości od innowacji¹². Z punktu widzenia działalności gospodarczej, twórczość sama w sobie ma niewielką wartość, o ile nie przekłada się na wprowadzenie w życie nowych produktów, usług czy też procesów. Nie powinno więc dziwić posługiwanie się w kontekście organizacji pojęciem twórczości, które obejmuje zarówno twórczość, jak i innowację¹³.

Baron proponuje szerokie pojmowanie przedsiębiorczości jako „[...] zastosowanie ludzkiej twórczości, wiedzy i energii do wypracowania czegoś nowego, użytecznego i lepszego od tego, co już istnieje oraz co wytwarza pewien rodzaj wartości (społecznej lub ekonomicznej)”¹⁴. Przedsiębiorczość wiąże się z bezpośrednim działaniem przekształcającym idee (przedsiębiorcze szanse) w rzeczywistość – coś nowego i uchwytne. Co więcej, twórczość i przedsiębiorczość ustawicznie wzajemnie oddziałują na siebie w ten sposób, że twórczość silnie wpływa na wiele aspektów eksplorowania i eksploataowania szans. Przedsiębiorczość, z kolei, mocno kształtuje generowanie nowych i użytecznych idei.

Wychodząc od rozróżnienia dokonanego przez Amabile na twórczość (z pierwszoplanową rolą produkowania nowych, użytecznych idei) i innowację (stanowiącą efektywne wdrażanie twórczych idei) można przyjąć, że twórczość

⁸ D. Ahlstrom: *Innovation and Growth: How Business Contributes to Society*. „Academy of Management Perspectives” 2010, Vol. 24(3), s. 10-23.

⁹ M. Klijn, W. Tomic: *A Review of Creativity within Organizations from a Psychological Perspective*. „Journal of Management Development” 2010, Vol. 29, s. 322-343.

¹⁰ A.A. Szpitter: *Zarządzanie innowacjami*. W: *Koncepcje zarządzania*. Red. M. Czerska i A. Szpitter. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 350-365.

¹¹ J. Tidd, J. Bessant: *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons, West Sussex 2009; P. Augsdorfer, J. Bessant i K.M. Möslin: *Discontinuous Innovation*. Imperial College Press, London 2012.

¹² M.D. Agars, J.C. Kaufman, A. Deane, B. Smith: *Fostering Individual Creativity Through Organizational Context: A Review of Recent Research and Recommendations for Organizational Leaders*. W: *Handbook of Organizational...*, op. cit., s. 271-291.

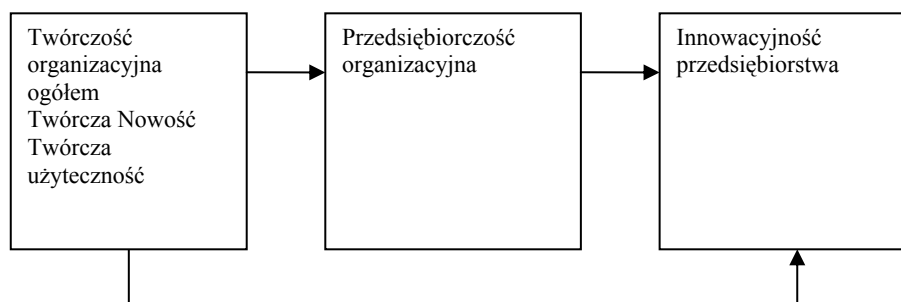
¹³ P.B. Paulus, M. Dzindolet, N.W. Kohn: *Collaborative Creativity – Group Creativity and Team Innovation*. W: *Handbook of Organizational...*, op. cit., s. 327-357.

¹⁴ R.A. Baron: *Entrepreneurship. An Evidence-based Guide*. Edward Elgar, Cheltenham 2012, s. 4.

z przedsiębiorczością są głównie zorientowane na generowanie idei, a innowacyjność ze zmianą organizacyjną składają się na nośnik urzeczywistnienia twórczych idei¹⁵. Analogiczne rozumowanie pozwala przyjąć sekwencję zawężających się zakresów znaczeniowych: zmiana organizacyjna, innowacja, przedsiębiorczość organizacyjna, twórczość organizacyjna.

2. Metodyka badań empirycznych

Wychodząc z analizy współczesnych nurtów badanie empiryczne przeprowadzono zgodnie ze zintegrowaną strukturą nośną przedstawioną na rys. 1. Zobrazowany model ma charakter procesowy, konfiguracyjny i opiera się na założeniu, że innowacyjność organizacji ma swoje podłoże w określonych zachowaniach przedsiębiorczych, które z kolei są uzależnione od poziomu twórczości organizacyjnej. Zobrazowana na rys. 1 konceptualizacja jest oparta na działaniach twórczych, przedsiębiorczych i konkurencyjnych na poziomie całej organizacji, które niejako z definicji poddają się obserwacji.



Rys. 1. Twórczość organizacyjna i przedsiębiorczość organizacyjna w kontekście efektywności organizacji. Konceptualny model badawczy

Podsumowujące teoretyczne argumenty dotyczące powiązań zachodzących pomiędzy twórczością, przedsiębiorczością, efektywnością można zaproponować następujące hipotezy:

Hipoteza 1. Twórczość organizacyjna jest konstruktem dwuwymiarowym, opisywanym przez twórczą nowość i twórczą użyteczność.

Hipoteza 2. Występuje bezpośrednia pozytywna zależność pomiędzy twórczością organizacyjną a innowacyjnością przedsiębiorstwa.

¹⁵ T.M. Amabile: A Model of Creativity and Innovation in Organizations. W: Research in Organizational Behaviour. Red. B.M. Staw, L.L. Cummings. JAI Press, Greenwich 1988, s. 123-167.

Hipoteza 3. Występuje bezpośrednia pozytywna zależność pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną a innowacyjnością przedsiębiorstw.

Hipoteza 4. Przedsiębiorczość organizacyjna pośredniczy w pozytywnej zależności pomiędzy twórczością organizacyjną a innowacyjnością przedsiębiorstwa wzmacniając ową relację.

Materiał empiryczny pozyskano w 2011 roku w czasie badań małych i średnich przedsiębiorstw za pomocą kwestionariusza ankiety pocztowej. Dobór próby został zawężony do sektora małych i średnich przedsiębiorstw na terenie województwa śląskiego. Nie wchodząc w szczegóły doboru próby i charakterystyki badanej populacji warto podkreślić dwuetapowy, wielowarstwowy dobór losowy, który doprowadził do objęcia badaniami 185 przedsiębiorstw¹⁶.

Do weryfikacji postawionych hipotez został opracowany kwestionariusz ankiety, który jest narzędziem badań sondażowych. Obejmował on pytania odnośnie do trzech grup zmiennych dotyczących trzech obszarów: twórczości organizacyjnej, przedsiębiorczości organizacyjnej oraz innowacyjności przedsiębiorstwa. Do pomiaru twórczości organizacyjnej użyto jedenastopunktowej skali. Sześć kwestii identyfikowało twórczą nowość. Kolejnych pięć kwestii oceniało zakres w jakim organizacja potrafi produkować użyteczne idee.

Ważnym punktem wyjścia operacjonalizacji przedsiębiorczości organizacyjnej jest konceptualizacja Morrisa, Kuratki i Covina użyta do opisu zachowań przedsiębiorczych wewnątrz istniejących organizacji¹⁷. Mówiąc bardziej konkretnie, dla podejmowania przedsiębiorczości organizacyjnej zbudowano siedmioelementową skalę likertowską, na podstawie której można skalkulować globalny wskaźnik przedsiębiorczości organizacyjnej.

Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa odzwierciedla „Udział wartości nowych, lub znacząco udoskonalonych, produktów albo usług w wartości sprzedaży ogółem”. Warto w tym miejscu nadmienić, że podobna operacjonalizacja innowacyjności przedsiębiorstwa była już wykorzystywana¹⁸.

¹⁶ Szczegółowe informacje zawarto w opracowaniu „Zbudowanie i empiryczne sprawdzenie modeli twórczości i przedsiębiorczości w kontekście efektywności organizacji wraz z całościową analizą zebranego materiału empirycznego w celu zwymiarowania twórczości organizacyjnej i przedsiębiorczości organizacyjnej oraz przetestowania hipotez badawczych”, wykonanym w ramach projektu „Twórczość i przedsiębiorczość w organizacjach” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (2011/01/B/HS4/01075).

¹⁷ M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin: *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Thomson South-Western, Mason 2011.

¹⁸ A. Cosh, X. Fu, A. Hughes: *Organization Structure and Innovation Performance*. „Small Business Economics” 2012, Vol. 33, s. 301-317; L. Lee, P.K. Wong: *Firms’ Innovative Performance: The Mediating Role of Innovative Collaborations*. MPRA Paper No. 16193, Munich Personal RePEc Archive 2009; H. Hollenstein: *A Composite Indicator of a Firm’s Innovativeness. An Empirical Analysis Based on Survey Data for Swiss Manufacturing*. „Research Policy” 1996, Vol. 25, s. 633-645.

Do analizy statystycznej wykorzystano Pakiet Statystyczny dla Nauk Społecznych (SPSS), który jest powszechnie używanym narzędziem analiz danych w naukach społecznych¹⁹.

3. Wyniki i interpretacja przeprowadzonych badań empirycznych

O wielowymiarowości konstruktów twórczość organizacyjna mówi hipoteza 1. Przypuszczenia odnośnie do dwuwymiarowości twórczości organizacyjnej sprawdzono za pomocą analizy czynnikowej. Jej zastosowanie stworzyło możliwość potwierdzenia struktury twórczości organizacyjnej, wzajemnych powiązań i zgrupowania zidentyfikowanych elementów w dwa empiryczne wymiary: nowość i użyteczność. Oznacza to, że została potwierdzona hipoteza 1 mówiąca o tym, że twórczość organizacyjna ma dwa wymiary – nowość i użyteczność.

Hipoteza 2 mówi o istnieniu zależności między twórczością organizacyjną (w ujęciu całościowym i rozbiciu na poszczególne wymiary) a innowacyjnością. Celem weryfikacji hipotezy 2 przeprowadzono analizę korelacji pomiędzy twórczością organizacyjną a innowacyjnością. Dokonana analiza korelacji pozwoliła na ocenę, czy zmienne zależą od siebie wzajemnie oraz zdecydowała o charakterze i sile tego związku.

Pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a miarami twórczości organizacyjnej występuje istotna statystycznie (poziom istotności $p = 0,05$) zależność mierzona współczynnikiem korelacji Pearsona. Odpowiednie wartości przyjmują następujący poziom: 0,641 dla użyteczności w korelacji z wymiarem innowacyjność i 0,835 dla twórczości ogółem w korelacji z wymiarem innowacyjność. Można zatem twierdzić, iż wzrost poziomu twórczości organizacyjnej przyczynia się do wzrostu innowacyjności, co potwierdza hipotezę 2.

Przypuszczenie, że przedsiębiorczość organizacyjna wchodzi w bezpośrednią, pozytywną zależność z efektywnością organizacji, jest treścią hipotezy 3. Pomiędzy zmiennymi przedsiębiorczość organizacyjna a innowacyjność przedsiębiorstw występuje dodatnia korelacja. Współczynnik korelacji Pearsona ukształtował się na poziomie 0,841, a poziom istotności przyjął wartość 0,05. Wobec powyższego hipoteza 3 została potwierdzona.

Sprawdzenie pośredniczących efektów przedsiębiorczości organizacyjnej dokonano za pomocą trzech modeli dla wymiaru innowacyjności przedsiębiorstwa. Pierwszy z modeli przyjmuje twórczość ogółem jako zmienną niezależną, a zmienną zależną jest innowacyjność. Współczynnik korelacji wielorakiej

¹⁹ J. Górnica i J. Wachnicki: Pierwsze kroki w analizie danych SPSS. SPSS Polska, Kraków 2010.

($a_1 = 0,238$; $p = 0,000$) informuje o zaistnieniu zależności pomiędzy twórczością ogółem a innowacyjnością. Oznacza to spełnienie pierwszego warunku mediacji. Istotny statystycznie jest też związek pomiędzy twórczością ogółem a przedsiębiorczością organizacyjną ($b_1 = 0,881$; $p = 0,000$), czyli spełniony jest warunek drugi. Natomiast równoczesne wzięcie pod uwagę twórczości ogółem i przedsiębiorczości organizacyjnej powoduje, że zależność pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną a innowacyjnością staje się istotna ($c_2 = 0,114$; $p = 0,000$), a w konsekwencji następuje spełnienie warunku trzeciego. Warunek czwarty jest spełniony częściowo, ponieważ c_1 ($c_1 = 0,130$; $p = 0,000$) i relacja jest istotna. Można w związku z tym mówić o częściowej mediacji.

Drugi z modeli przyjmuje wymiar twórczości – nowość jako zmienną niezależną, a zmienną zależną jest innowacyjność. Współczynnik korelacji wielorakiej ($a_1 = 0,201$; $p = 0,000$) informuje o zaistnieniu zależności pomiędzy wymiarem twórczości nowość a innowacyjność. Oznacza to spełnienie pierwszego warunku mediacji. Istotny statystycznie jest też związek pomiędzy nowością a przedsiębiorczością organizacyjną ($b_1 = 0,754$; $p = 0,000$), czyli spełniony jest warunek drugi. Natomiast równoczesne wzięcie pod uwagę wymiaru nowość i przedsiębiorczości organizacyjnej powoduje, że zależność pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną a innowacyjnością staje się istotna ($c_2 = 0,109$; $p = 0,000$), a w konsekwencji spełnia trzeci warunek. Warunek czwarty jest spełniony częściowo, ponieważ c_1 ($c_1 = 0,117$; $p = 0,000$) i relacja jest istotna. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorczość organizacyjna pośredniczy częściowo w zależności zachodzącej pomiędzy wymiarem twórczości nowość a innowacyjnością.

Trzeci z modeli przyjmuje wymiar twórczości – użyteczność jako zmienną niezależną, a zmienną zależną jest innowacyjność. Współczynnik korelacji wielorakiej ($a_1 = 0,190$; $p = 0,000$) informuje o zaistnieniu zależności pomiędzy wymiarem twórczości użyteczność a innowacyjność. Oznacza to spełnienie pierwszego warunku mediacji. Istotny statystycznie jest też związek pomiędzy użytecznością a przedsiębiorczością organizacyjną ($b_1 = 0,764$; $p = 0,000$), czyli spełniony jest warunek drugi. Natomiast równoczesne wzięcie pod uwagę wymiaru użyteczność i przedsiębiorczości organizacyjnej, powoduje, że zależność pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną a innowacyjnością staje się istotna ($c_2 = 0,170$; $p = 0,000$), a w konsekwencji spełnia warunek trzeci. Warunek czwarty jest spełniony częściowo, ponieważ c_1 ($c_1 = 0,056$; $p = 0,001$) i relacja jest istotna. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorczość organizacyjna pośredniczy częściowo w zależności zachodzącej pomiędzy wymiarem twórczości użyteczność a innowacyjnością.

Wyniki analizy statystycznej dotyczące przypuszczalnego efektu mediacyjnego przedsiębiorczości organizacyjnej w zależności twórczość organizacyjna-innowacyjność należy zrekapitulować. Otóż ów efekt został potwierdzony częściowo w trzech aspektach: twórczości organizacyjnej ogółem, twórczej nowości oraz twórczej użyteczności jako zmiennych niezależnych. Dlatego też nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy 4.

Podsumowanie

Prawie pięćdziesiąt lat temu stwierdzono mnogość częstokroć rozbieżnych miar efektywności organizacji wykorzystywanych w badaniach empirycznych²⁰. Owa wielka różnorodność empirycznych wskaźników efektywności organizacji ma ścisły związek z wielowymiarowością tego konstruktów. Biorąc pod uwagę konceptualizacje najczęściej oferowane we wcześniejszych badaniach²¹ należałoby uzupełnić miary efektywności o rozwój przedsiębiorstwa i rentowność.

Wprawdzie wyniki przedstawionych badań rzucają nieco światła na rolę twórczości organizacyjnej, to jednakże próba badawcza została wyselekcjonowana ze zbioru małych i średnich przedsiębiorstw działających w specyficznym kontekście województwa śląskiego. Zatem potencjalne generalizacje otrzymanych wyników należy robić z ostrożnością. Badania empiryczne zrobiono w Polsce. Wiadomo, że różnice kulturowe mogą przejawiać się w zmianach teoretycznej logiki leżącej u podłoża wiązania twórczości organizacyjnej z kluczowymi efektami organizacyjnymi. Warto powyższe mieć na uwadze interpretując otrzymane wyniki. Potrzebne są kolejne badania sprawdzające, w jakim stopniu osiągnięte rezultaty badawcze okażą się trafne także w innych krajach.

Użytecznym, teoretycznym punktem wyjścia bardziej szczegółowego badania byłoby poszerzenie pola zainteresowań o poprzedniki twórczości organizacyjnej. Na podstawie dotychczasowego dorobku naukowego można wskazać na takie czynniki twórczości, jak kultura organizacyjna, klimat organizacyjny, przywództwo menedżerskie, projekt organizacji, zwłaszcza w wymiarach stopnia scentralizowania i poziomu formalizacji czy też strategii organizacji. Wiedzę tę należy zespolic w jeden zintegrowany model, a następnie poddać go sprawdzeniu empirycznemu.

²⁰ K. Cameron: Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. „Management Science” 1986, Vol. 32, s. 539-553.

²¹ J.G. Combs, T.R. Crook, C.L. Shook: The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. „Research Methodology in Strategy and Management” 2005, Vol. 2, s. 259-286.

Bibliografia

- Agars M.D., Kaufman J.C., Deane A., Smith B.: *Fostering Individual Creativity Through Organizational Context: A Review of Recent Research and Recommendations for Organizational Leaders*. W: *Handbook of Organizational Creativity*. Red. M.D. Mumford. Academic Press/Elsevier, London/Waltham/San Diego 2012.
- Ahlstrom D.: *Innovation and Growth: How Business Contributes to Society*. „Academy of Management Perspectives” 2010, Vol. 24(3).
- Amabile T.M.: *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*. W: *Research in Organizational Behaviour*. Red. B.M. Staw, L.L. Cummings. JAI Press, Greenwich 1988.
- Andriopoulos C., Dawson P.: *Managing Change, Creativity and Innovation*. Sage, London/Thousand Oaks 2011.
- Augsdorfer P., Bessant J., Möslein K.M.: *Discontinuous Innovation*. Imperial College Press, London 2012.
- Baron R.A.: *Entrepreneurship. An Evidence-based Guide*. Edward Elgar, Cheltenham 2012.
- Batey M.: *The Measurement of Creativity: From Definitional Consensus to the Introduction of a New Heuristic Framework*. „Creativity Research Journal” 2012, Vol. 24.
- Birkinshaw J.: *Reinventing Management. Smaller Choices for Getting Work Done*. Jossey Bass/Wiley, San Francisco 2010.
- Carton R.B., Hofer C.W.: *Organizational Financial Performance: Identifying and Testing Multiple Dimensions*. „Academy of Entrepreneurship Journal” 2010, Vol. 16.
- Çokpekin Ö., Knudsen M.P.: *Does Organizing for Creativity Really Lead to Innovation?* „Creativity and Innovation Management” 2012, Vol. 21.
- Combs J.G., Crook T.R., Shook C.L.: *The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research*. „Research Methodology in Strategy and Management” 2005, Vol. 2.
- Cosh A., Fu X., Hughes A.: *Organization Structure and Innovation Performance*. „Small Business Economics” 2012, Vol. 33.
- Creativity and Innovation in Business and Beyond: Social Science Perspectives and Policy Implications*. Red. L. Mann, J. Chan. Routledge, London/New York 2010.
- Damanpour F., Aravind D.: *Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure*. W: *Handbook of Organizational Creativity*. Red. M.D. Mumford. Academic Press/Elsevier, London/Waltham/San Diego 2012.
- Górniak J., Wachnicki J.: *Pierwsze kroki w analizie danych SPSS*. SPSS Polska, Kraków 2010.
- Hollenstein H.: *A Composite Indicator of a Firm's Innovativeness. An Empirical Analysis Based on Survey Data for Swiss Manufacturing*. „Research Policy” 1996, Vol. 25.
- Kauffman S.: *Drugie odkrycie świętości*. „Polityka” 2011, nr 26 (2813).

- Klijn M., Tomic W.: A Review of Creativity within Organizations from a Psychological Perspective. „Journal of Management Development” 2010, Vol. 29.
- Kraśnicka T.: Innowacyjność jako wymiar przedsiębiorczości w małych i średnich firmach (wyniki badań). W: Przedsiębiorczość – natura i atrybuty. Red. K. Jaremczuk. PWSzZ, Tarnobrzeg 2012.
- Lee L., Wong P.K.: Firms’ Innovative Performance: The Mediating Role of Innovative Collaborations. MPRA Paper No. 16193, Munich Personal RePEc Archive 2009.
- Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G.: Corporate Entrepreneurship and Innovation. Thomson South-Western, Mason 2011.
- Paulus P.B., Dzindolet M., Kohn N.W.: Collaborative Creativity – Group Creativity and Team Innovation. W: Handbook of Organizational Creativity. Red. M.D. Mumford. Academic Press/Elsevier, London/Waltham/San Diego 2012.
- Szpitter A.A.: Zarządzanie innowacjami. W: Koncepcje zarządzania. Red. M. Czerska, A. Szpitter. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Tidd J., Bessant J.: Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. John Wiley & Sons, West Sussex 2009.

CREATIVITY AND INNOVATION IN FIRM CONTEXT: THE ROLE OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Summary

This article investigates the impact of organizational creativity on firm innovativeness. Building on work on creativity, innovation and entrepreneurship, I hypothesise, that corporate entrepreneurship mediates the relationship between organizational creativity and firm innovativeness. Using data from 185 small-and-medium size Polish firms, the study shows empirical support for my theoretical framework. The paper thus contributes to theory of how organizational creativity influence firm innovativeness in corporate entrepreneurship context. I discuss the implications of these finding for further organizational creativity research in organizations.