



Tomasz Ingram

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego
tomasz.ingram@ue.katowice.pl

ZWIĄZKI POMIĘDZY NIEPEWNOŚCIĄ DOTYCZĄCĄ ZADAŃ, ZAANGAŻOWANIEM I ZACHOWANIAMI INNOWACYJNYMI W MIEJSCU PRACY. MODEL TEORETYCZNY

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie zależności pomiędzy praktykami, tworzącymi wzorzec organizacyjny, niepewnością dotyczącą zadań, zaangażowaniem pracowników i innowacyjnymi zachowaniami w miejscu pracy. W wyniku przeprowadzonych badań literatury zbudowano model teoretyczny, przedstawiający przedmiotowe relacje. Wyniki studiów doprowadziły do stwierdzenia, że niepewność dotycząca zadań i zaangażowania pracowników stanowi mediator zależności pomiędzy praktykami tworzącymi wzorzec organizacyjny i innowacyjnymi zachowaniami w miejscu pracy. Artykuł kończą implikacje dla teorii i praktyki.

Słowa kluczowe: praktyki tworzące wzorzec organizacyjny, niepewność dotycząca zadań, zaangażowanie pracowników, innowacyjne zachowania w miejscu pracy.

Wprowadzenie

Nie podlega dyskusji, że zachowania innowacyjne pracowników są kluczowym mechanizmem, umożliwiającym nie tylko realizację postawionych przed poszczególnymi komórkami organizacyjnymi celów, przyczyniających się do uzyskiwania wysokiej efektywności w krótkim terminie, ale przede wszystkim do uzyskiwania i utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej w długim [Ployhart, 2015]. Warto zaznaczyć, że zachowania innowacyjne pracowników, silnie powiązane z ich zaangażowaniem w realizację procesów, mających miejsce w przedsiębiorstwie, mogą i w praktyce mają, dwoisty charakter. Ich celem

może być potencjalizacja korzyści i szeroko pojmowany dobrostan przedsiębiorstwa, ale równie dobrze mogą mieć charakter przeciwny – być nieinnowacyjne, a wręcz hamujące. Wśród wielu zmiennych determinujących zaangażowanie pracowników i ich zachowania w miejscu pracy wyszczególnić można, m.in. niepewność związaną z wykonywanymi zadaniami [Hirst, 1983]. Ta z kolei jest determinowana w dużej mierze jakością relacji pomiędzy przełożonym i podwładnym oraz dobozem przez tego pierwszego odpowiednich narzędzi – praktyk, ograniczających poziom niepewności związanej z realizacją powierzonych zadań [Ben-Ner, Kong, Lluís, 2012]. Do tej pory brak jest jednoznacznych wskazówek, dotyczących wzajemnych zależności pomiędzy określonymi zmiennymi. Celem artykułu jest przedstawienie zależności między praktykami, tworzącymi wzorzec organizacyjny, niepewnością dotyczącą zadań, zaangażowaniem pracowników i innowacyjnymi zachowaniami w miejscu pracy. Kontekst dla prowadzonych rozważań stanowią praktyki tworzące wzorzec organizacyjny, rozumiany jako zbiór komplementarnych działań określających warunki dla realizacji zadań przez podwładnych. Zaproponowany w artykule model zbudowany został na podstawie badań literatury przedmiotu i stanowi konceptualizację zależności pomiędzy wskazanymi zmiennymi.

1. Istota niepewności związanej z zadaniami i jej związki z zaangażowaniem i zachowaniami

Niepewność dotycząca zadań rozumiana jest zazwyczaj jako stopień w którym praca wymagająca wykonania jest trudna do zrozumienia i złożona [Alexander, Randolph, 1985]. To rozumienie niepewności zostało rozbudowane przez innych badaczy [Dutton, Webster, 1988; Gresov, Drazin, Van de Ven, 1989; Milliken, 1987]. Ma ona swoje źródła przede wszystkim w postrzeganej złożoności, zmienności i stopniu ich rutynizacji [por. Blili, Raymond, Rivard, 1998]. W szczególności niepewność rozumiana przez pryzmat stanu psychicznego osoby wykonującej zadania zależy od jego złożoności (wynikającej ze współzależności zadań, autonomii, różnorodności, możliwości strukturyzacji, a także stopnia zrozumiałości) oraz zmienności (stopnia, w którym zadania są zmienne, przewidywalne, wyjątków i możliwości ich kontrolowania). Szczególnego znaczenia niepewność związana z zadaniami nabiera w przypadku pracy, w której dochodzi do częstych zmian w wykonywanych zadaniach, przy czym zmiany te dotyczyć mogą zarówno treści obecnie realizowanych zadań, jak i powierzenia nowych, do tej pory nierealizowanych (nieprzewidywalne zmiany zadań). J. Kray, K.Z.H. Li i U. Lindenberger [2002] w oparciu o przeprowadzone badania empiryczne na próbie 72 respondentów stwierdzają, że niepewność ta

rośnie wraz z wiekiem badanych osób w sposób trudny do zahamowania, a istotnym czynnikiem zewnętrznym, determinującym stopień postrzeganej niepewności jest poziom kontroli przełożonych (wyższy poziom kontroli pracy przez przełożonych ogranicza postrzeganą niepewność związaną z zadaniami).

Niepewność związana z zadaniami ma długą historię badawczą, a szczególne zainteresowanie zyskała, m.in. wśród badaczy systemów rachunkowości w zarządzaniu. Wyniki badań prowadzonych przez J.J. Williamsa i A.E. Seamana [2002] jednoznacznie wskazują w oparciu o dane płynące z 232 singapurskich przedsiębiorstw, że zmiany w systemach rachunkowości mają umiarkowany, jednak istotny statystycznie wpływ na wyniki przedsiębiorstw, przy czym jest on moderowany złożonością i trudnością wykonywanych zadań. Do podobnych wniosków doszedł V.K. Chong [1996], badając zależności pomiędzy systemami rachunkowości w zarządzaniu, niepewnością związaną z zadaniami i efektywnością menedżerów.

Odmienne do problemu niepewności związanej z zadaniami podchodzi A.S. Dunk [1995], ukazując dwa zasadnicze jej wymiary: trudność zadań i ich zmienność. Trudność zadań jest przy tym rozumiana jako stopień, w którym procedury ukazują serię kroków koniecznych do wykonania dla sprawnego zrealizowania pracy, natomiast zmienność odnosi się do stopnia, w którym nowe i nieoczekiwane zdarzenia występują w procesach planowania i konwersji, co wymaga odmiennego podejścia lub wykorzystania innych procedur lub metod w celu wykonania zadania.

Z kolei C.B. Gibson [1999] definiuje niepewność związaną z zadaniami jako stopień wiedzy o związkach pomiędzy podejmowanymi działaniami a ich wynikami. Niepewność związana z zadaniami jest większa, gdy pracownikowi brak pewności, iż podejmowane przez niego działania doprowadzą do oczekiwanych rezultatów. Podobnie J.I. Cordery, D. Morrison, B.M. Wright i T.D. Wall [2010] skłonni są wiązać niepewność dotyczącą zadań z brakiem przewidywalności związków między wkładem pracy, procesami wymaganymi do wykonania zadania i wynikami; przy czym niepewność ta ma swoje źródła, zdaniem autorów, w zmienności, dostępności i jakości materiałów oraz zasobów, braku możliwości polegania na procesach technologicznych, zmieniających się oczekiwaniach klientów czy warunkach rynkowych.

W niniejszym artykule przyjęto, że niepewność związana z zadaniami jest rozumiana przez pryzmat jej trzech wymiarów: złożoności, zmienności i stopnia rutynizacji, co jest zgodne z propozycją A. Ben-Nera, F. Konga i S. Lluisa [2012]. Spojrzenie to wydaje się integrować zaprezentowane powyżej rozważania. Tak rozumiana niepewność związana z zadaniami jest w literaturze powiązana z zaangażowaniem pracowników oraz ich szeroko pojmowanymi zachowaniami w miejscu pracy.

2. Afektywne zaangażowanie pracowników i ich innowacyjne zachowania w kontekście niepewności związanej z zadaniami

Analizy literatury prowadzą do stwierdzenia, iż niepewność dotycząca zadań jest w sposób istotny powiązana z zachowaniami innowacyjnymi pracowników [Griffin, Neal i Parker, 2007]. W szczególności, duża niepewność dotycząca zadań skłania do ograniczenia aktywności lub podejmowania działań, niekoniecznie spójnych z pożądanym przez organizację wzorcem. Z drugiej strony, Y. Li, D. Ahlstrom i N.M. Ashkanasy [2010] stwierdzają jednoznacznie, że organizacyjne zaangażowanie pracowników jest wynikiem poczucia winy, determinacji i postrzegania chaosu, które odpowiednio wynikają z wymiany osoba – organizacja (*person – organization exchange*), zleconych do wykonania zadań oraz niepewności z nimi związanej. Powyższe obserwacje prowadzą do stwierdzenia, iż niepewność związana z zadaniami jest powiązana zarówno z poziomem zaangażowania pracowników, jak i ich zachowaniami innowacyjnymi w miejscu pracy. Zależność ta wymaga jednak głębszego omówienia, zwłaszcza, że zaangażowanie pracowników (afektywne, normatywne i trwania – *continuance*) jest w sposób oczywisty powiązane z zachowaniami pracowników w miejscu pracy, a w szczególności z zachowaniami organizacyjnymi i zachowaniami odzwierciedlającymi pełnione role organizacyjne (*in-role behavior*) [por. Moorman, Niehoff i Organ, 1993]. Aby usystematyzować zależności pomiędzy zaangażowaniem i zachowaniami w miejscu pracy proponuję typologię przedstawioną w tab. 1.

Tabela 1. Konceptualizacja związków pomiędzy poziomem zaangażowania i zachowaniami nieinnowacyjnymi pracowników

Zachowania w miejscu pracy	Innowacyjne, twórcze	Zachowania innowacyjne wynikające z czynników innych niż zaangażowanie (nieintencjonalne, przypadkowe zachowania budujące zespół i tworzące wyniki)	Zaangażowanie w zachowania innowacyjne (celowe i świadome zachowania budujące zespół i tworzące wyniki, prowadzące do powstawania nowych lub udoskonalonych produktów, procesów)
	Nieinnowacyjne	Zachowania nieinnowacyjne wynikające z braku zaangażowania (niecelowe lub nieświadome sabotowanie, paraliżowanie działań, blokowanie zmian)	Zaangażowanie w zachowania nieinnowacyjne (celowe i świadome sabotowanie, paraliżowanie działań zespołu, przedsiębiorstwa, blokowanie zmian)
		Niski	Wysoki
Poziom zaangażowania afektywnego			

W przedstawionej konceptualizacji poziom zaangażowania jest czynnikiem wyzwalającym zachowania innowacyjne w miejscu pracy. W tab. 1 zestawiono ze sobą dwa konstrukty: zachowania innowacyjne pracowników w miejscu pracy, które mogą być innowacyjne lub nieinnowacyjne oraz poziom afektywnego zaangażowania, który przyjmuje wartości niski/wysoki. Zestawienie to prowadzi do identyfikacji czterech typów sytuacji. Pierwszy typ dotyczy zachowań nieinnowacyjnych, wynikających z niskiego zaangażowania, przy czym przykładami takich zachowań są: niecelowe lub nieświadome sabotowanie działań organizacji lub zespołu, paraliżowanie funkcjonowania organizacji, blokowanie wprowadzania zmian. Zachowania nieinnowacyjne mogą być również wynikiem wysokiego zaangażowania, przy czym wtedy mają one charakter celowy i świadomy, ukierunkowany na sabotowanie działań przedsiębiorstwa czy zespołu. Z drugiej strony niski poziom zaangażowania może prowadzić także do zachowań innowacyjnych, choć w takim przypadku mają one charakter nieintencjonalny i przypadkowy. Najbardziej pożądanym przez przedsiębiorstwa scenariuszem jest zaangażowanie w zachowania innowacyjne, które ma charakter celowy i świadomy, a działania podejmowane przez uczestników organizacji zmierzają do tworzenia wyników i oczekiwanych przez przedsiębiorstwo wartości, w tym nowych produktów i usług. Warto zaznaczyć, że przedstawiona typologia jest konceptualizacją zależności opartej na analizie literatury [por. Jafri, 2010; Youssef, Luthans, 2007] i nosi znamiona propozycji – twierdzenia wymagającego sprawdzenia empirycznego.

3. Rola praktyk stanowiących wzorzec organizacyjny jako determinanty niepewności związanej z zadaniami

Praktyki stanowiące wzorzec organizacyjny (ang. *organizational design*) stanowią zbiór, kombinację uzupełniających się lub substytucyjnych praktyk, które przełożony wybiera w celu ukierunkowania i poprawy wysiłków pracowników, zmierzających do osiągnięcia organizacyjnych zamierzeń. Podstawowa idea komplementarności praktyk tworzących wzorzec ma długą historię [Miller, 1986], choć prowadzone badania empiryczne ukazują silną zależność wyników od przyjętego podejścia badawczego, a w szczególności zbioru analizowanych praktyk i sposobu ich określania. Komplementarność realizowana jest w zbiorze złożonych interakcji pomiędzy licznymi elementami (praktykami) istotnie zależnymi od kontekstu [Ennen, Richter, 2010]. A. Ben-Ner, F. Kong i S. Lluís [2012] przekonująco argumentują, iż tak rozumiany zbiór praktyk (wzorzec), przy nieumiejętnym kształtowaniu, może prowadzić do asymetrii informacyjnej między

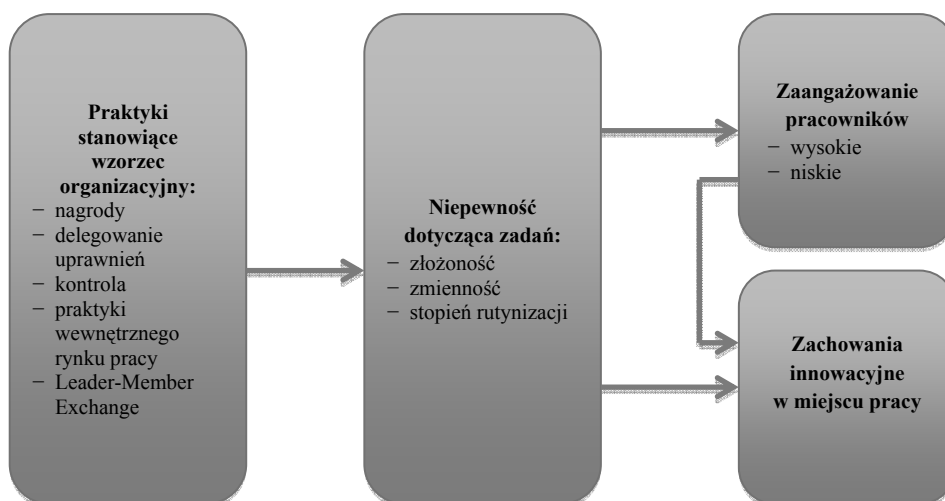
przełożonymi i podwładnymi, skutkującej ukrytymi działaniami podejmowanymi przez pracowników (także destrukcyjnymi), które są wynikiem niepewności dotyczącej zadań zleconych do wykonania [Hirst, 1983].

Podstawowym elementem tworzącym wzorzec są nagrody, którymi dysponuje przełożony [por. Rivkin, Siggelkow, 2003]. Niemniej, są one zazwyczaj ograniczone dostępnymi środkami i z tego powodu konieczne wydaje się uzupełnienie ich o dodatkowe elementy, co podnoszą C. Ichniowski i K. Shaw [2003]. Spośród wielu możliwych elementów, tworzących wspomniany wzorzec na szczególną uwagę zasługują procesy delegowania uprawnień do podejmowania decyzji, procesy kontroli oraz tzw. praktyki wewnętrznego rynku pracy (ang. *internal labour market practices*) [por. Prendergast, 1999].

Delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji jako wyraz zaufania do podwładnych, jest uzupełnieniem nagród oferowanych pracownikom, przy czym jak dowodzą H. Bester i D. Kraemer [2008] skłonność do przyznawania nagród pracownikom ogranicza prawdopodobieństwo delegowania uprawnień. Co więcej, skłonność do delegowania uprawnień jest silnie uzależniona od wiedzy posiadanej przez pracownika, wynikającej m.in. z wcześniejszego starannego przygotowania pracownika w procesach coachingu i mentoringu, zapewnienie stabilności zatrudnienia, a także procesów podnoszenia kompetencji pracownika w procesach szkoleń i rozwoju. Elementy te stanowią części składowe praktyk wewnętrznego rynku pracy i determinują w znacznej mierze powierzanie uprawnień decyzyjnych i zadań do wykonania. Uzupełnieniem listy praktyk tworzących wzorzec, według A. Ben-Nera, F. Konga i S. Lluisa [2012], są również procesy kontroli, jednak ich związek ze skłonnością do delegowania uprawnień i nagród jest ujemny (natężenie kontroli powoduje ograniczenie chęci do przyznawania nagród i delegowania uprawnień). Podobnie, procesy kontroli są negatywnie powiązane z natężeniem oferowania praktyk wewnętrznego rynku pracy.

Wychodząc poza konstrukcję przedstawionego wzorca, prezentowaną przez A. Ben-Nera, F. Konga i S. Lluisa [2012], w oparciu o badania prowadzone uprzednio przez E. Ennen i A. Richter [2010] proponuję, by listę elementów wzbogacić o koncepcję Leader-Member Exchange (LMX), która wyraża się w jakości relacji pomiędzy pracownikami a przełożonymi, opisując procesy tworzenia (kształtowania ról) między liderem i każdym, indywidualnym pracownikiem [Yukl, 2005]. Tym samym, wzorzec praktyk wzbogacony zostaje o kwestie związane z przywództwem, uzupełniając repertuar rozwiązań dostępnych dla menedżera. Co więcej, poprzez tworzenie pozytywnych relacji między przełożonym i pracownikiem, ten pierwszy, zgodnie z badaniami K.T. Bhal, N. Gulati i M.S. Ansari [2009], ma realny wpływ zarówno na kształtowanie ról organizacyjnych, jak i zachowanie czy zaangażowanie [por. Luo, Song, Manburg, Ogaard, 2014].

Podsumowując, jak podkreśla D. Miller [2005], praktyki stanowiące wzorzec organizacyjny stają się coraz istotniejszym elementem, pozwalającym wyjaśniać nie tylko bieżącą efektywność, ale również wyniki przedsiębiorstwa. Także na poziomie zespołu i pojedynczego pracownika, ich związki z zaangażowaniem i zachowaniami pracowników są niezaprzeczalne [Ariani, 2010]. O ile badania potwierdziły związki pomiędzy wzorcem i zaangażowaniem oraz zachowaniami pracowników, o tyle jednak brak jest wyjaśnień dotyczących przyczyn takiej zależności. Integrując rozważania na temat związków praktyk tworzących wzorzec organizacyjny z zaangażowaniem i zachowaniami innowacyjnymi [Simons, 2013], wzorca organizacyjnego z niepewnością dotyczącą zadań [Ben-Ner, Kong, Lluís, 2012], oraz niepewności dotyczącej zadań z zaangażowaniem i zachowaniami proponuję teoretyczne ujęcie przedmiotowych zależności w postaci przedstawionej na rys. 1.



Rys. 1. Zależności pomiędzy niepewnością związaną z zadaniami, zachowaniami innowacyjnymi oraz zaangażowaniem pracowników w kontekście praktyk stanowiących wzorzec organizacyjny

Źródło: Na podstawie: [Ariani, 2010; Ben-Ner, Kong, Lluís, 2012; Simons, 2013].

Zaprezentowany na rys. 2 model teoretyczny opisuje zależności pomiędzy czterema zmiennymi. Strzałki na rysunku odzwierciedlają kierunek tych zależności, można je opisać przy pomocy czterech twierdzeń, które przedstawiono poniżej. Pierwsze twierdzenie odnosi się do zależności między praktykami stanowiącymi wzorzec i niepewnością dotyczącą zadań. Im wyższy poziom praktyk stanowiących wzorzec organizacyjny i umiejętności menedżerów w doborze

adekwatnych sposobów postępowania, tym niższa niepewność dotycząca zadań. W związku z powyższym można postawić twierdzenie w następującej postaci:

Twierdzenie 1. Praktyki stanowiące wzorzec organizacyjny wpływają na niepewność dotyczącą zadań.

Niepewność dotycząca zadań jest bezpośrednio powiązana zarówno z zaangażowaniem pracowników, jak i zachowaniami innowacyjnymi w miejscu pracy. Co istotne, na tym etapie nie jest możliwe postawienie jednoznacznego twierdzenia dotyczącego tej zależności, jednak wykorzystując badania Z. Luo, H. Songa, E. Manburga i T. Ogaard [2014] można stwierdzić, że im niepewność dotycząca zadań wyższa, tym wyższy poziom zaangażowania i większa uwaga pracowników skoncentrowana na zachowaniach innowacyjnych w miejscu pracy. Zatem, można postawić następujące twierdzenia, wymagające weryfikacji empirycznej:

Twierdzenie 2. Im niższa niepewność dotycząca zadań, tym wyższy poziom zaangażowania pracowników.

Twierdzenie 3. Im niższa niepewność dotycząca zadań, tym wyższy poziom zachowań innowacyjnych pracowników w miejscu pracy.

Opracowania naukowe, a zwłaszcza wyniki dociekań M.H. Jafriego [2010] dają podstawę do powiązania poziomu zaangażowania z innowacyjnymi zachowaniami pracowników w miejscu pracy. W związku z tym możliwe jest postawienie twierdzenia następującej treści:

Twierdzenie 4. Im wyższy poziom zaangażowania pracowników, tym wyższy poziom zachowań innowacyjnych w miejscu pracy.

Podsumowanie

Niepewność związana z zadaniami w naukach o zarządzaniu ugruntowała swoją pozycję jako zjawisko kształtujące zdolność przedsiębiorstwa do generowania dodatnich wyników, będących efektem wysiłków poszczególnych pracowników. Przedstawiony w artykule model konceptualny wiążący praktyki, stanowiące wzorzec organizacyjny z niepewnością dotyczącą zadań oraz zaangażowaniem afektywnym i zachowaniami innowacyjnymi w miejscu pracy, stanowić może podstawę dla dalszych badań empirycznych w tym zakresie. Ze względu na naturę proponowanego ujęcia przedmiotowych zjawisk dla przeprowadzenia badań empirycznych, zasadne wydaje się skorzystanie z instrumentarium oferowanego przez metody ilościowe. Silne podstawy do tego stwierdzenia stanowi fakt istnienia zweryfikowanych empirycznie skal dla każdego przedsta-

wionego w modelu konstruktów. W przedstawionym modelu założono mediującą rolę niepewności, związanej z zadaniami oraz afektywnego zaangażowania, co implikuje zasadność wykorzystania metod modelowania równań strukturalnych dla późniejszego, empirycznego jego sprawdzenia.

Zaprezentowane w części teoretycznej rozważania dotyczące związków pomiędzy badanymi zjawiskami stanowią również źródło potencjalnych implikacji praktycznych. W szczególności, w świetle istniejących dowodów szczególnego znaczenia nabiera odpowiednie przygotowanie kadry zarządzającej, ukierunkowane na adekwatny dobór narzędzi tworzących wzorzec organizacyjny tak, by ich wykorzystanie prowadziło do ograniczenia niepewności związanej z zadaniami. Dostarczenie możliwie szerokiej informacji dotyczącej zadań, wyposażenie pracowników w kompetencje niezbędne do prawidłowej realizacji staje się w tym przypadku, zgodne z dotychczasowymi wynikami badań, warunkiem pojawienia się pożądanego, innowacyjnych zachowań w miejscu pracy. Wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych z uwzględnieniem wszystkich zmiennych przedstawionych w modelu, mogłyby pomóc w całościowym rozoznaniu przedmiotowych zależności, istotnie wzbogacając wiedzę w dziedzinie nauk o zarządzaniu.

Literatura

- Alexander J.W., Randolph W.A. (1985), *The Fit between Technology and Structure as a Predictor of Performance in Nursing Subunits*, "Academy of Management Journal", No. 28(4).
- Ariani D.W. (2010), *Leader-member Exchanges as a Mediator of the Effect of Job Satisfaction on Affective Organizational Commitment: An Empirical Test*, "International Journal of Management", No. 29(1).
- Ben-Ner A., Kong F., Lluís S. (2012), *Uncertainty, Task Environment and Organization Design: An Empirical Investigation*, "Journal of Economic Behavior & Organization", No. 82.
- Bester H., Krämer D. (2008), *Delegation and Incentives*, "The RAND Journal of Economics", No. 39(3).
- Bhal K.T., Gulati N., Ansari M.S. (2009), *Leader-member Exchange and Subordinate Outcomes: Test of a Mediation Model*, "Leadership and Organization Development Journal", No. 30.
- Blili S., Raymond L., Rivard S. (1998), *Impact of Task Uncertainty, End-user Involvement, and Competence on the Success of End-user Computing*, "Information & Management", No. 33.
- Chong V.K. (1996), *Management Accounting Systems, Task Uncertainty and Managerial Performance: A Research Note*, "Accounting, Organizations and Society", No. 21(5).

- Cordery J.I., Morrison D., Wright B.M., Wall T.D. (2010), *The Impact of Autonomy and Task Uncertainty on Team Performance: A Longitudinal Field Study*, "Journal of Organizational Behavior", No. 31.
- Dunk A.S. (1995), *The Joint Effects of Budgetary Slack and Task Uncertainty on Subunit Performance*, "Accounting and Finance", No. 11.
- Dutton J.E., Webster J. (1988), *Patterns of Interest around Issues: The Role of Uncertainty and Feasibility*, "Academy of Management Journal", No. 31(3).
- Ennen E., Richter A. (2010), *The Whole is More than the Sum of its Parts: Or is it? A Review of the Empirical Literature on Complementarities in Organization*, "Journal of Management", No. 36(1).
- Gibson C.B. (1999), *Do They do What They Believe They Can? Group Efficacy and Group Effectiveness Across Tasks and Cultures*, "Academy of Management Journal", No. 42(2).
- Gresov C., Drazin R., Van de Ven A.H. (1989), *Work-unit Task Uncertainty Design and Morale*, "Organization Studies", No. 10(1).
- Griffin M.A., Neal A., Parker S.K. (2007), *A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts*, "Academy of Management Journal", No. 50(2).
- Hirst M.K. (1983), *Reliance on Accounting Performance Measures, Task Uncertainty, and Dysfunctional Behavior: Some Extensions*, "Journal of Accounting Research", No. 21(2).
- Ichniowski C., Shaw K. (2003), *Beyond Incentive Pay: Insiders' Estimates of the Value of Complementary Human Resources Practices*, "Journal of Economic Perspectives", No. 17.
- Jafri M.H. (2010), *Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior: A Study in Retail Sector*, "Journal of Management Research", No. 10(1).
- Kray J., Li K.Z.H., Lindenberger U. (2002), *Age-related Changes in Task-switching Components: The Role of Task Uncertainty*, "Brain and Cognition", No. 49.
- Li Y., Ahlstrom D., Ashkanasy N.M. (2010), *A Multilevel Model of Affect and Organizational Commitment*, "Asia Pacific Journal of Management", No. 27.
- Luo Z., Song H., Marnburg E., Ogaard T. (2014), *The Impact of Relational Identity on the Relationship Between Interpersonal Justice, and Employees' Group Commitment*, "International Journal of Hospitality Management", No. 41.
- Miller D. (1986), *Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis*, "Strategic Management Journal", No. 7.
- Miller D. (2005), *Advantage by Design: Competing with Opportunity-based Organizations*, "Business Horizons", No. 48.
- Milliken F.S. (1987), *Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect and Response Uncertainty*, "Academy of Management Review", No. 12(1).
- Moorman R.H., Niehoff B.P., Organ D.W. (1993), *Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice*, "Employee Responsibilities and Rights Journal", No. 6(3).

- Ployhart R.E. (2015), *Strategic Organizational Behavior (STROBE): The Missing Voice in the Strategic Human Capital Conversation*, "Academy of Management Perspectives", No. 29(3).
- Prendergast C. (1999), *The Provision of Incentives in Firms*, "Journal of Economic Literature", No. 37.
- Rivkin J.W., Siggelkow N. (2003), *Balancing Search and Stability: Interdependencies among Elements of Organizational Design*, "Management Science", No. 49(3).
- Simons R. (2013), *Lever of Organization Design: How Managers use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Williams J.J., Seaman A.E. (2002), *Management Accounting Systems Change and Departmental Performance: The Influence of Managerial Information and Task Uncertainty*, "Management Accounting Research", No. 13.
- Youssef C.M., Luthans F. (2007), *Positive Organizational Behavior in the Workplace. The Impact of Hope, Optimism and Resilience*, "Journal of Management", No. 33(5).
- Yukl M. (2005), *Leadership in Organizations*, 6th ed., Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

**RELATIONSHIPS BETWEEN TASK UNCERTAINTY, EMPLOYEE
COMMITMENT AND INNOVATIVE BEHAVIORS IN THE WORKPLACE:
THEORETICAL MODEL**

Summary: The aim of the paper is to present relationships between organizational design, task uncertainty, employee affective commitment and innovative behaviors in the workplace. As a result of literature studies I present theoretical model linking above mentioned constructs. Literature analysis led to conclusion, that task uncertainty and employee commitment shall be perceived as mediators of relationships between organizational design and innovative behaviors in the workplace. The paper is concluded with implications for theory and practice.

Keywords: organizational design, task uncertainty, employee commitment, innovative behaviors in the workplace.