

Anna Strychalska-Rudzewicz

Moderacja relacji pomiędzy kulturą organizacyjną, orientacją przedsiębiorczą i innowacyjnością

Streszczenie: W niniejszym artykule podjęto próbę zbadania modelu relacji między orientacją przedsiębiorczą (OP), kulturą innowacji (KI) i innowacyjnością (I), analizując dodatkowo moderacyjną rolę otoczenia (O) i orientacji pozytywnej (OPZ) w tych relacjach. Badanie zrealizowano na próbie badawczej 97 przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce. Potwierdzono, że orientacja przedsiębiorcza wpływa na kulturę innowacji oraz, że kultura innowacji odgrywa dużą rolę w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw. Założenie sugerujące, że kształt

otoczenia przedsiębiorstw może modyfikować powyższe relacje nie zostało potwierdzone. Można więc sądzić, że wpływ orientacji przedsiębiorczej na kulturę innowacji, a także kultury innowacji na innowacyjność zależy jedynie od wewnętrznych atrybutów przedsiębiorstwa, nie zaś od jego otoczenia. Wykazano natomiast efekt moderowania relacji między orientacją przedsiębiorstw a kulturą innowacji przez orientację pozytywną, co implikuje potrzebę uwzględniania pozytywnych cech organizacji w zarządzaniu działaniami proinnowacyjnymi przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: kultura innowacji, orientacja przedsiębiorcza, innowacyjność, otoczenie przedsiębiorstwa, orientacja pozytywna

Relation of culture of innovation with entrepreneurial orientation and enterprise innovation

Summary: The article attempts to examine the model of the relation between entrepreneurial orientation, culture of innovation, and innovativeness, additionally analysing the moderation role of the environment and positive orientation in these relations. The research was conducted on a sample of 97 companies located in Poland. It has been confirmed that the entrepreneurial orientation af-

fects the culture of innovation and that the culture of innovation plays an important role in shaping the enterprise innovation. The assumption suggesting that business environment can moderate these relations has not been confirmed, while the effect of moderation of the relations between the orientation of enterprises and the culture of innovation through positive orientation has been shown.

Key words: culture of innovation, entrepreneurial orientation, innovation, business environment, positive orientation

Współczesne przedsiębiorstwa konkurują na rynkach cechujących się złożonością, dużą dynamiką zmian, globalizacją i niepewnością (Leal-Rodriguez i in., 2017). Istnieje wiele dowodów wspierających tezę, że zdolność do innowacji przyczynia się do sukcesu lub porażki przedsiębiorstw (Danks i in., 2017; Brettel, Cleven, 2011).

Do permanentnej innowacyjności przedsiębiorstwa potrzebują zarówno namacalnych zasobów materialnych, jak również trudniej mierzalnych, nienamacalnych czynników wewnątrzorganizacyjnych wspierających powstawanie nowości. Tworzenie innowacji jest stymulowane przez cechy kultury organizacyjnej, ponieważ oddziałują one na zachowanie pracowników, co z kolei prowadzi do akceptacji wartości organizacji i zaangażowania w realizację celów przedsiębiorstwa (Büschgens i in., 2013). Również przedsiębiorczość organizacyjna pozwala na tworzenie warunków sprzyjających inicjatywie pracowników oraz rekrutacji i promowaniu postaw przedsiębiorczych, które wiodą do zmian i powstawania innowacji. Literatura dostarcza wiele dowodów potwierdzających tezę o pozytywnym wpływie tych zmiennych na innowacyjność. Brakuje jednak badań wskazujących na znaczenie moderatorów tych relacji. W oparciu o przytoczone argumenty sformułowano cel artykułu, którym było zbadanie relacji kultury innowacji z orientacją przedsiębiorczą i innowacyjnością przedsiębiorstw z uwzględnieniem potencjalnych moderatorów tych relacji: otoczenia przedsiębiorstwa i orientacji pozytywnej.

Modele zależności między zmiennymi i hipotezy badawcze

W nauce o organizacji i zarządzaniu występują konstrukcje określane jako orientacje, będące próbą zbudowania zintegrowanego narzędzia zrozumienia i pomiaru nastawienia organizacji (Zbie-

rowski, 2012). Orientacja organizacji odzwierciedla filozofie, które determinują charakter i ukierunkowanie jej działalności i planów (Miles, Arnold, 1991). Tego rodzaju konstrukty mają na celu odzwierciedlenie zjawisk bezpośrednio nieobserwowalnych, dążąc do ich konceptualizacji, operacjonalizacji i pomiaru. Orientacja przedsiębiorcza (OP) pojawia się jako dominująca koncepcja w naukach o zarządzaniu (Gupta i in., 2014), która jest strategiczną postawą organizacji wobec przedsiębiorczości (Dess, Lumpkin, 2005).

Orientację przedsiębiorczą można uznać za konceptualizację przedsiębiorczości organizacyjnej opartą na innowacyjności, proaktywności i podejmowaniu ryzyka (Miller, 1983). Naukowcy mają swobodę wyboru narzędzia służącego do pomiaru, które najlepiej służy ich celom badawczym (Covin, Wales, 2012), można jednak zauważyć, że konstrukt orientacji przedsiębiorczej odnosi się bezpośrednio bądź pośrednio do działań kadry zarządzającej wyższego szczebla w firmie, szczególnie tych o charakterze strategicznym. W przedsiębiorstwach charakteryzujących się wyższym poziomem orientacji przedsiębiorczej występuje silniejszy nacisk na prace badawczo-rozwojowe i innowacje, większą liczbę wprowadzonych nowych produktów, większy stopień nowości, rozpoczynanie działań, na które później odpowiadają konkurenci. Silniejsze jest również dążenie zarówno do rywalizacji z konkurentami i chęć do podejmowania projektów o wysokim ryzyku (z szansą na wysoką zyskowność). Postawa kadry zarządzającej jest kluczowa dla tworzenia w przedsiębiorstwie kultury wspierającej przedsiębiorczość organizacyjną i powstawanie innowacji. Liderzy przedsiębiorstw dążących do innowacyjności powinni wspierać takie wartości, w których kreatywność i innowacyjność będą akceptowane jako podstawowe nor-

my kulturowe. Rozwój przedsiębiorczości organizacyjnej wiąże się niejednokrotnie ze zmianami kulturowymi w przedsiębiorstwach, polegającymi m.in. na zastąpieniu norm i reguł wyrażonych słowami: „nie popełniaj błędów”, „nie wychylaj się”, „czekaj na instrukcje”, normami promującymi inicjatywę pracowników, podejmowanie ryzyka, swobodę działania w obszarze rozpoznawania i realizacji nowatorskich pomysłów, niekonwencjonalne sposoby rozwiązywania problemów (Duraj, Papiernik-Wodera, 2010). Przedsiębiorczości organizacyjnej nie postrzega się obecnie jako wydarzenia, lecz jako proces, którego cechą jest zakorzenienie w kulturze organizacji, która może być traktowana jako strategiczny zasób, dzięki któremu przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać i wzmacniać orientację przedsiębiorczą (Ling, 2019). Przedsiębiorczość oznacza tworzenie i stosowanie nowych kombinacji zasobów, stąd też może być ona traktowana jako centrum konkurencyjności kulturowej (Hult i in., 2003), kształtujące kulturę innowacji przedsiębiorstw. Kultura jest jednym z czynników decydujących o sukcesie firmy, której kierownictwo przyjmuje przedsiębiorczy styl działania w określonym rodzaju otoczenia (Covin, Slevin 1988). W oparciu o przytoczone argumenty, sformułowano **hipotezę 1 mówiącą, że istnieje pozytywna zależność między orientacją przedsiębiorczą (OP) a kulturą innowacji (KI)**. Proponowane zależności między zmiennymi odzwierciedla model badawczy (rys. 1).

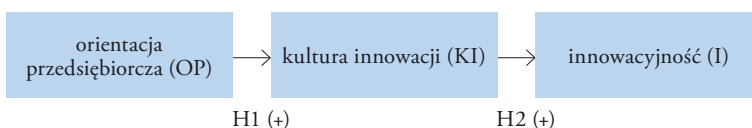
Relatywnie trwałe sposoby myślenia, zachowania i organizacji społecznej nakierowane na modernizację i rozwój,

które opierają się na podzielanych wartościach odzwierciedlają kulturę innowacji (Jucevičius, 2009). W literaturze dostrzega się również, że kultura organizacyjna jest istotnym czynnikiem wpływającym na innowacyjność przedsiębiorstw (Lemon, Sahota, 2004; Hartmann, 2006; Głódź, Hładoń, 2010; Chmielewska-Muciek, 2014, Kraśnicka i in. 2018). Kształtowanie innowacyjnego przedsiębiorstwa oznacza więc podejście wymagające kreowania odpowiedniej kultury organizacyjnej wspierającej ciągle tworzenie innowacji w przedsiębiorstwie. Wobec powyższych argumentów zaproponowano drugą hipotezę badawczą:

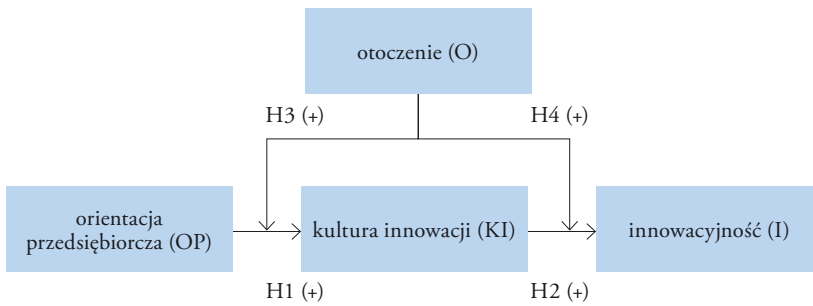
Hipoteza 2: Istnieje pozytywna zależność między kulturą innowacji a innowacyjnością.

Przedsiębiorstwa funkcjonują w określonym otoczeniu cechującym się wrogością, dynamiką i złożonością (Miller, 1987). Istotny w ocenie wpływu otoczenia jest stopień przewidywalności zachowań konkurentów i klientów przedsiębiorstwa, liczba i szybkość z jaką konkurenci wprowadzają nowe produkty (usługi) i nowe procesy. W ocenie wpływu otoczenia bierze się również pod uwagę: przewidywalność rozwoju sektora, wrogość konkurentów rynkowych, wpływ działań rynkowych głównych konkurentów na zakres działań przedsiębiorstwa i porównanie różnorodności metod produkcyjnych i technik marketingowych z konkurentami. Otoczenie będące kontekstem organizacyjnym może moderować wiele zależności zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa. Istnieją dowody na to, że otoczenie organizacji oddziałuje na proces

Rysunek 1 Założony model badawczy 1, odzwierciedlający relację między kulturą innowacji, orientacją przedsiębiorczą i innowacyjnością



Rysunek 2 Założony model badawczy 2 z uwzględnieniem wpływu moderatora relacji – otoczenia przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

tworzenia strategii (Zbierowski, 2012). Dynamika i złożoność otoczenia mogą moderować wpływ innowacyjnych i pozytywnych zachowań pracowników na efektywność (Hmieleski, Corbett, 2006). Otoczenie może również moderować relację między cechami kulturowymi a orientacją przedsiębiorczą (Lee, Peterson, 2000). W oparciu o zasygnalizowane potencjalne zależności przedstawiono model badawczy (rysunek 2), formułując hipotezy wskazujące na moderujący wpływ otoczenia firmy:

Hipoteza 3: Relacja między orientacją przedsiębiorczą a kulturą innowacji jest pozytywnie moderowana przez otoczenie;

Hipoteza 4: Relacja między kulturą innowacji a innowacyjnością jest pozytywnie moderowana przez otoczenie.

Pomimo potwierdzonej w literaturze pozytywnej zależności między przedsiębiorczością wewnętrzną a rezultatami innowacyjnymi, wciąż niewiele wiadomo na temat wewnętrznych procesów organizacyjnych, które pośredniczą w relacji orientacji przedsiębiorczej z innowacyjnością (Harms i in., 2010). Jak zauważył Baker (2009), orientacja przedsiębiorcza pośrednio wpływa na rezultaty przedsiębiorstwa dzięki результатам innowacyjnym, zaś zespoły charakteryzujące się pozytywnymi relacjami z pracownikami są bardziej

zorientowane na innowacje w przedsiębiorstwach (Glińska-Noweś i in., 2017). Badanie czynników pośredniczących w relacji między orientacją przedsiębiorczą, kulturą innowacji i innowacyjnością może pomóc lepiej zrozumieć te relacje. Stosunkowo niedawno, w literaturze z zakresu zarządzania pojawiła się nowa filozofia organizacji, podkreślająca jej pozytywne cechy i wartości, m.in.: szacunek i uczciwość, zaufanie, uznanie, współpracę, wiatalność, sensowność, wiarygodność, odporność, mądrość, lojalność (Zbierowski, Bartnicki, 2014). Według przywołanych autorów, pozytywne organizacje powinny być także przedsiębiorcze. Kultura pozytywnych przedsiębiorstw promuje kreatywność i pomysłowość wśród pracowników. Pozytywne organizacje powinny również być liderami we wdrażaniu innowacji (Hmieleski, Corbett, 2006). Pomimo prezentowanych w literaturze dowodów na wspieranie innowacyjności przez orientację pozytywną, wciąż istnieje luka badawcza dotycząca potencjalnej moderującej roli pozytywnej orientacji na związek między orientacją przedsiębiorczą (OP), kulturą innowacji (KI) a innowacyjnością (I). DeGraff i Nathan-Roberts (2012) uważają, że pozytywne zjawiska organizacyjne mają ścisły związek z innowacyjnością organizacji. Można zatem przypuszczać, że pozytywna orientacja przedsiębiorstwa pozytywnie moderuje (wzmocnia) relację między orientacją przedsiębiorczą a kulturą innowacyjności

oraz między kulturą innowacyjności a innowacyjnością, co obrazuje model 3 (rys. 3). Stąd przyjęto następujące hipotezy:

Hipoteza 5: Relacja między orientacją przedsiębiorczą a kulturą innowacji jest pozytywnie moderowana przez orientację pozytywną;

Hipoteza 6: Relacja między kulturą innowacji a innowacyjnością jest pozytywnie moderowana przez orientację pozytywną.

Metodyka badań

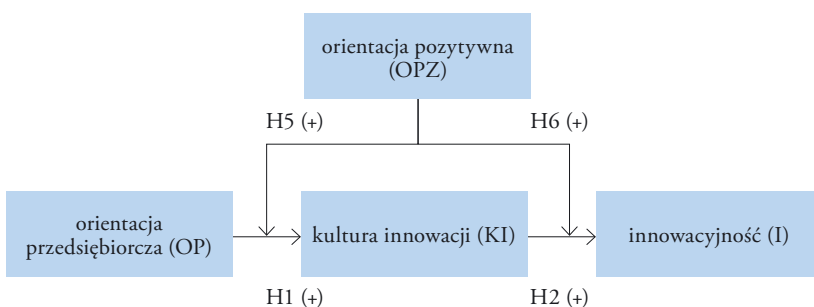
Próba badawcza składała się z przedsiębiorstw wyłącznie komercyjnych. Z uwagi na lepszą dostępność podmiotów, badania sondażowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety przeprowadzono w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w pięciu województwach: warmińsko-mazurskim, mazowieckim, podlaskim, kujawsko-pomorskim i pomorskim. W celu realizacji badań stworzono bazę danych 381 przedsiębiorstw, do której informacje zaczerpnięto z publicznie dostępnych informacji znajdujących się na stronie internetowej CEIDG (Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej) oraz komercyjnej bazy podmiotów gospodarki narodowej HBI, umożliwiającej agregację przedsiębiorstw według sekcji PKD oraz wielkości zatrudnienia. Przy wyborze jednostek do badania kierowano się wielkością przedsiębiorstwa,

rodzajem prowadzonej działalności oraz lokalizacją siedziby firmy. Zamiarem autorki było uzyskanie danych z przedsiębiorstw różnej wielkości, prowadzących działalność produkcyjną oraz usługową. Finalnie uzyskano 97 (25,5%) poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. W tabeli 1 przedstawiono strukturę badanych podmiotów według liczby zatrudnionych i rodzaju prowadzonej działalności.

Kwestionariusz badań wypełniali pracownicy nie zajmujący szczebla kierowniczego, bądź kierownicy niższego szczebla bezpośrednio zaangażowani w tworzenie innowacji w przedsiębiorstwach. Taki dobór respondentów do badania wynikał z dążenia do zbadania elementów odzwierciedlających kulturę innowacji „oczami szeregowego pracownika”. Było to podyktowane rezultatami badań Rao i Weintraub (2013), z których wynika, że kadra kierownicza nie zawsze ma pełny obraz rzeczywistości kulturowej przedsiębiorstwa; nie widząc wszystkiego, co się dzieje w sferze dotyczącej manifestacji kultury innowacji. Kadra kierownicza najwyższego szczebla postrzega kulturę organizacyjną w znacznie lepszym świetle niż menedżerowie średniego i niższego szczebla oraz pracownicy szeregowi.

Ponieważ w przypadku większości przedsiębiorstw nie uzyskano odpowiedzi dotyczących obiektywnych mierników innowacyjności, wykorzystano miernik

Rysunek 3 Założony model badawczy 3 z uwzględnieniem wpływu moderatora relacji – orientacji pozytywnej



Tablica 1 Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na rodzaj działalności i liczbę zatrudnionych

liczba zatrudnionych i rodzaj działalności podmiotów	liczba przedsiębiorstw	udział procentowy przedsiębiorstw
małe produkcyjne (10-49 pracowników)	5	5,1
średnie produkcyjne (50-249)	12	12,4
duże produkcyjne (pow. 250)	20	20,6
małe usługowe (10-49 pracowników)	29	29,9
średnie usługowe (50-249)	14	14,4
duże usługowe (pow. 250)	17	17,5
suma	97	100

Źródło: opracowanie własne.

subiektywny, jakim było porównanie przedsiębiorstwa do konkurentów w zakresie innowacji. Orientację przedsiębiorczą charakteryzują w niniejszym badaniu trzy wymiary powszechnie stosowane w literaturze: innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka, przedstawione zgodnie z 7-stopniową skalą opracowaną przez Likerta. W celu zbadania kultury innowacji, respondentom przedstawiono 45 twierdzeń, wykorzystując 7-stopniową skalę postaw Likerta (od 1 – całkowicie się zgadzam do 7 – całkowicie się nie zgadzam). Twierdzenia te sformułowano w oparciu o badania zrealizowane przez zagranicznych autorów (m.in. Dobni, 2008; Martins, Ternblache, 2004) oraz badanie zrealizowane przez autorkę niniejszej publikacji w dużym przedsiębiorstwie przemysłowym, na podstawie którego zweryfikowano spójność i przydatność narzędzia badawczego. W celu zbadania orientacji pozytywnej, respondentom przedstawiono 46 twierdzeń zgodnie z 7-stopniową skalą postaw opracowaną przez Likerta. Konstrukty orientacji pozytywnej przyjęto za P. Zbierowskim (2012). Do badania otoczenia przedsiębiorstwa wykorzystano trzy parametry: dynamikę, złożoność i

wrogość, tworzące jeden konstrukt złożony z ośmiu twierdzeń zaproponowany przez Millera i Friesena (1982).

W badaniu wykorzystano metodę SEM i technikę PLS, która jest szczególnie przydatna w przypadku gdy:

- 1) próba badawcza jest niewielka (n=97),
- 2) badanie koncentruje się na przewidywaniu zmiennych zależnych,
- 3) model badawczy wiąże się ze znaczną złożonością w odniesieniu do rodzaju relacji przedstawionych w hipotezach,
- 4) w badaniu używa się rezultatów zmiennych latentnych stosowanych w późniejszej analizie do celów predykcyjnych (Roldan, Sanchez-Franco, 2012).

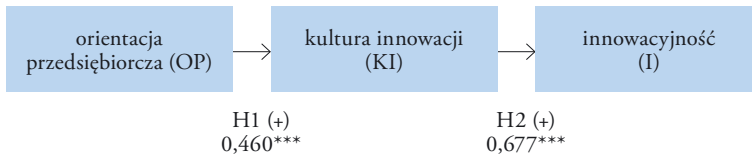
Wyniki badań i ich omówienie

Wstępnym krokiem przeprowadzonej analizy była weryfikacja, czy przyjęte zmienne badają to samo zjawisko, bądź ten sam konstrukt teoretyczny. Wykorzystano w tym celu współczynnik rzetelności alfa Cronbacha, będący miarą

Tablica 2 Współczynnik alfa Cronbacha dla badanych zmiennych

konstrukt teoretyczny (zmienna)	współczynnik alfa Cronbacha	liczba pozycji wchodzących w skład konstrukt
orientacja przedsiębiorcza	0,815	8
kultura innowacji	0,962	45
otoczenie	0,768	7
orientacja pozytywna	0,971	46

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Rysunek 4 **Rezultaty modelu strukturalnego 1**

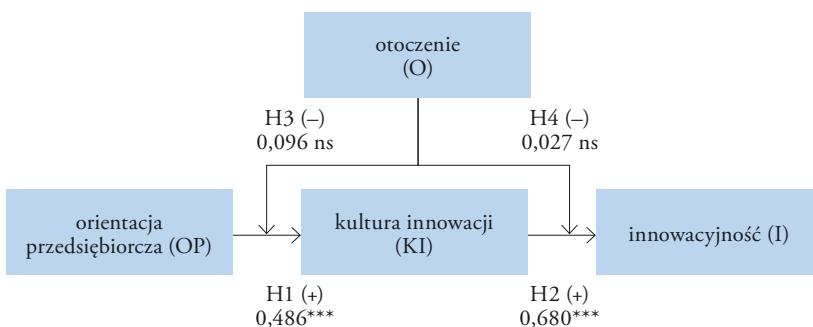
Źródło: opracowanie własne.

określającą spójność pozycji wchodzących w skład danego konstruktów. Dla wszystkich badanych zmiennych współczynnik osiągnął w każdym przypadku wartość powyżej 0,7; co sugeruje wiarygodność posługiwania się zaproponowaną skalą (tablica 2).

Kolejnym krokiem było zbadanie relacji orientacji przedsiębiorczej z kulturą innowacji [H1], a następnie kultury innowacji z innowacyjnością [H2]. Obie relacje okazały się istotne statystycznie (tabela). Orientacja przedsiębiorcza okazała się istotna statystycznie oraz dodatnio korelująca z kulturą innowacji $t=5,001$; $\beta=0,460***$. Zmienność w zakresie orientacji przedsiębiorczej w 21,2 proc. wyjaśniała zmienność w zakresie kultury innowacji $R^2_{KI}=0,212$. Wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej wiązał się z wyższym poziomem kultury innowacji. Wpływ orientacji przedsiębiorczej na kulturę innowacji był umiarkowanie silny. Również kultura innowacji istotnie statystycznie wpływała na innowacyjność $t=8,957$; $\beta=0,677***$. Zmienność w zakresie innowacyjności była w 45,8 proc. wyjaśniana przez zmienność w zakresie kultury innowacji $R^2_I=0,458$. Wpływ

kultury innowacji na innowacyjność był również dodatni oraz silny. Potwierdzono więc obie hipotezy H1 i H2 odzwierciedlone w modelu 1 (rys. 4).

Następnie do modelu wprowadzony został moderator w postaci warunków otoczenia firmy (rys. 5). Moderator utworzono przez obliczenie iloczynu wartości standaryzowanych moderatora i predyktora. Obie moderacje okazały się nieistotne statystycznie (tablica 3). Nastąpił wprawdzie wzrost wyjaśnianej wariancji $R^2_{KI}=0,248$ oraz $R^2_I=0,460$, lecz wynikał on głównie ze zwiększenia liczby predyktorów. Efekty interakcji zostały obliczone w postaci współczynnika f^2 za pomocą wzoru: $f^2=(R^2_2-R^2_1)/(1-R^2_1)$, gdzie R^2_1 oznacza współczynnik determinacji w pierwszym modelu, natomiast R^2_2 oznacza współczynnik determinacji w drugim modelu. Wartości f^2 przekraczające 0,02; 0,15 oraz 0,35 oznaczają odpowiednio: słaby, umiarkowany i silny wpływ moderatora. W przypadku **pozytywnego moderowania przez otoczenie relacji między orientacją przedsiębiorczą a kulturą innowacji** (hipoteza 3) efekt ten okazał się słaby. Efekt bardzo znikomy ma miejsce w przypadku **pozytywnego**

Rysunek 5 **Rezultaty modelu strukturalnego 2**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Tablica 3 Wyniki modelu 1 oraz 2

relacja	model 1	potwierdzenie hipotezy	model 2	potwierdzenie hipotezy
	$R^2_{KI}=0,212$		$R^2_{KI}=0,248$	$f^2=0,046$
	$R^2_I=0,458$		$R^2_I=0,460$	$f^2=0,004$
H1: OP → KI	0,460*** (5,001)	tak	0,486*** (5,300)	tak
H2: KI → I	0,677*** (8,957)	tak	0,680*** (8,608)	tak
H3: OP*O → KI			0,096 (1,050) n.s.	nie
H4: KI*O → I			0,027 (0,336) n.s.	nie

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$, n.s: nieistotne statystycznie

Źródło: opracowanie własne.

moderowania przez otoczenie relacji między kulturą innowacji a innowacyjnością (hipoteza 4). Nie można więc potwierdzić hipotez 3 oraz 4, a tym samym uznać, aby zmienność w zakresie otoczenia firmy moderowała w istotny statystycznie sposób wpływ orientacji przedsiębiorczej na kulturę innowacji i wpływ kultury innowacji na innowacyjność.

W przypadku analizy **strukturalnej modelu przy moderacji orientacji pozytywnej** modelem wyjściowym był model 1, który wcześniej omówiono, potwierdzając istotność statystyczną hipotez H1 i H2. Następnie do modelu wprowadzony został mediator w postaci warunków orientacji pozytywnej. Moderacja pierwszej relacji okazała się istotna statystycznie, a tym samym potwierdzona została hipoteza H5 w modelu 3 (tablica 4). Współczynnik determinacji dla tej relacji wyniósł $R^2_{KI} = 0,634$, co oznacza, że zmienność w zakresie kultury inno-

wacji była w 63,4 proc. wyjaśniona przez zmienność w zakresie orientacji przedsiębiorczej przy udziale moderatora w postaci orientacji pozytywnej. Efekt tej interakcji był bardzo silny, o czym świadczy współczynnik $f^2=0,536$. Wpływ mediatora na kulturę innowacji był istotny statystycznie i silny $t=10,501$; $\beta=0,697***$, przy słabszym wówczas wpływie orientacji przedsiębiorczej $t=3,388$; $\beta=0,225**$.

Natomiast nie potwierdzono pozytywnego efektu moderowania **przez orientację pozytywną relacji między kulturą innowacji a innowacyjnością**. Wpływ ten nie był istotnie statystycznie moderowany przez badany konstrukt $t=-0,102$; $\beta=-0,013$ n.s., przy istotnym statystycznie i silnym wpływie samego predyktora tej relacji $t=5,580$; $\beta=0,697***$. Wobec tego, w toku przeprowadzonej analizy nie potwierdzono hipotezy 6 (tablica 4).

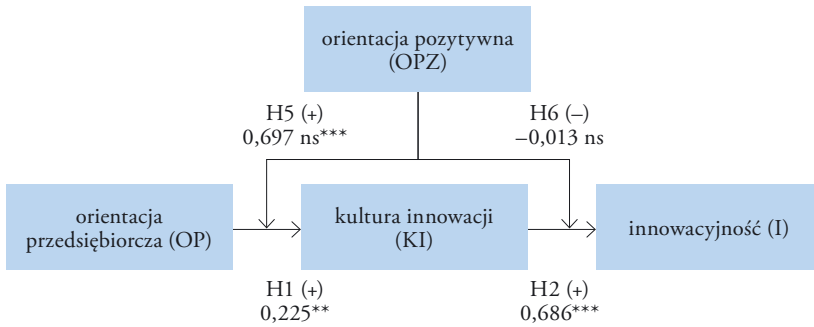
W celu sprawdzenia, jak mediator w postaci orientacji pozytywnej wpływa na

Tablica 4 Wyniki modelu 1 oraz 3

relacja	model 1	potwierdzenie hipotezy	model 3	potwierdzenie hipotezy
	$R^2_{KI}=0,212$		$R^2_{KI}=0,634$	$f^2=0,536$
	$R^2_I=0,458$		$R^2_I=0,446$	$f^2=0,019$
H1: OP → KI	0,460*** (5,001)	tak	0,225** (3,388)	tak
H2: KI → I	0,677*** (8,957)	tak	0,686*** (5,580)	tak
H5: OP*OPZ → KI			0,697*** (10,501)	tak
H6: KI*OPZ → I			-0,013 (-0,102) n.s.	nie

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$, ns: nieistotne statystycznie

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6 **Rezultaty modelu strukturalnego 3**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

relację $OP \rightarrow KI$, wykonana została dodatkowa analiza w podgrupach. W tym celu poziomy orientacji pozytywnej zostały podzielone na wysokie i niskie pod względem mediany wyników. Zarówno w grupie z wysoką jak i niską orientacją pozytywną zaobserwowano istotny statystycznie wpływ orientacji przedsiębiorczej na kulturę innowacji (tablica 5). Wpływ ten był nieco silniejszy w przypadku niskiej orientacji pozytywnej $t=3,815$; $\beta=0,494^{***}$ aniżeli w przypadku wysokiej $t=2,824$; $\beta=0,384^{**}$. Również współczynnik wyjaśnionej wariancji w przypadku niskiej orientacji pozytywnej był wyższy $R^2_{KI}=0,244$ niż dla niskich wyników moderatora $R^2_{KI}=0,148$.

Podsumowując badanie można stwierdzić, że w oparciu o przeprowadzoną analizę pozytywnie zweryfikowano trzy hipotezy badawcze: dwie podstawowe uwzględnione w modelu 1 (H1, H2) odnoszące się do relacji między orientacją przedsiębiorczą, kulturą innowacji i inno-

wacyjnością oraz hipotezę 5 uwzględnioną w modelu 3, wskazującą na moderację orientacji pozytywnej w relacji między orientacją przedsiębiorczą a kulturą innowacji (tablica 6).

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza dotyczyła relacji między orientacją przedsiębiorczą (OP), kulturą innowacji (KI) i innowacyjnością (I), a następnie zbadano moderacyjną rolę otoczenia (O) i orientacji pozytywnej (OPZ) w tych relacjach. W oparciu o przeprowadzone badania empiryczne sformułowano syntetycznie następujące wnioski:

Potwierdzono, że orientacja przedsiębiorcza wpływa na kulturę innowacji firm oraz, że kultura innowacji odgrywa dużą rolę w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw. Tym samym, pozytywnie zweryfikowano podstawowe hipotezy: H1 i H2 postawione w badaniu.

Hipotezy zakładające, że kształt otoczenia przedsiębiorstw może moderować

Tablica 5 **Wyniki analizy w podgrupach modelu 3 dla hipotezy H5**

relacja	model 1	potwierdzenie hipotezy
	$R^2_{KI}=0,148$	
	$R^2_{KI}=0,244$	
H5 ₁ : OP \rightarrow KI (wysoka OPZ)	0,384** (2,824)	tak
H5 ₂ : OP \rightarrow KI (niska OPZ)	0,494*** (3,815)	tak

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 6 Wynik testowania hipotez badawczych

hipoteza	treść hipotezy	wynik testowania
H1	Istnieje pozytywna zależność między orientacją przedsiębiorczą a kulturą innowacji	potwierdzona
H2	Istnieje pozytywna zależność między kulturą innowacji a innowacyjnością	potwierdzona
H3	Relacja między orientacją przedsiębiorczą a kulturą innowacji jest pozytywnie moderowana przez otoczenie	sfalsyfikowana
H4	Relacja między kulturą innowacji a innowacyjnością jest pozytywnie moderowana przez otoczenie	sfalsyfikowana
H5	Relacja między orientacją przedsiębiorczą a kulturą innowacji jest pozytywnie moderowana przez orientację pozytywną	potwierdzona
H6	Relacja między kulturą innowacji a innowacyjnością jest pozytywnie moderowana przez orientację pozytywną	sfalsyfikowana

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

powyższe relacje (hipotezy H3 i H4) nie zostały potwierdzone. Otoczenie firm mogło mieć oczywiście wpływ na analizowane konstrukty badawcze, ale okazało się nie moderować badanych relacji. Można więc sądzić, że wpływ orientacji przedsiębiorczej na kulturę innowacji, a także kultury innowacji na innowacyjność zależy jedynie od wewnętrznych atrybutów przedsiębiorstwa, nie zaś od jego otoczenia.

Wykazano efekt moderowania relacji między orientacją przedsiębiorczą a kulturą innowacji przez orientację pozytywną, co implikuje potrzebę uwzględniania pozytywnych cech organizacji w zarządzaniu działaniami proinnowacyjnymi przedsiębiorstw. Orientacja pozytywna może być więc traktowana jako uzupełniający element modelu odpowiadający na pytanie, w jaki sposób można wzmacniać wpływ orientacji przedsiębiorczej w kształtowaniu kultury innowacji.

Nie potwierdzono natomiast efektu moderowania przez orientację pozytywną relacji między kulturą innowacji a innowacyjnością. Kultura innowacji jest natomiast sama w sobie konstruktem badawczym silnie warunkującym innowacyjność przedsiębiorstw. Ważną przesłanką dla praktyki zarządzania wynikającą z przeprowadzonych badań jest konieczność uwzględnienia czynników kształtu-

jących kulturę innowacji w projektowaniu działań innowacyjnych przedsiębiorstwa.

Należy wskazać na kilka ograniczeń przeprowadzonych badań oraz potencjalne kierunki przyszłych badań. Pierwsze z ograniczeń dotyczy wczesnego etapu rozwoju koncepcji stosowanych zmiennych, zarówno orientacji pozytywnej jak i kultury innowacji. Do tej pory opracowano niewiele instrumentów do ich pomiaru. Badane konstrukty wciąż podlegają weryfikacji empirycznej prezentowanej w literaturze. Kolejne ograniczenie wynika z samej metody badawczej, w której badani respondenci wyrażają subiektywne opinie, niezwerifikowane innymi metodami badawczymi. Ponadto, w analizie wykorzystano jedynie subiektywny miernik innowacyjności porównujący dokonania przedsiębiorstwa z konkurentami w zakresie innowacji. Miernik ten wprawdzie umożliwia porównywanie przedsiębiorstw różnej wielkości z różnych sektorów gospodarki, jednak w kolejnych badaniach warto uwzględnić również wskaźniki obiektywne oraz wziąć pod uwagę zastosowanie wielowymiarowych wskaźników innowacyjności oraz mierników rezultatów innowacyjnych. Przyszłe kierunki badań mogą dotyczyć również pogłębionych badań branżowych oraz badań zrealizowanych na większej, ogólnopolskiej próbie badawczej. Kolejne badania, realizowane w odmiennych kul-

tutowo i geograficznie regionach, wpłynęłyby korzystnie na możliwość uogólniania przedstawionych analiz i weryfikację hipotez badawczych.

Bibliografia:

1. Baker W.E., Sinkula J.M. (2009), *The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses*, "Journal of Small Business Management", Vol. 47, No. 4, p. 443-464.
2. Brettel M., Cleven N.J. (2011), *Innovation culture, collaboration with external partners and NPDP performance*, "Creativity and Innovation Management", Vol. 20, No. 4, p. 253-272.
3. Büschgens T., Bausch A., Balkin D.B. (2013), *Organizational culture and innovation: A meta-analytic review*, "Journal of Product Innovation Management", Vol. 30, No. 4, p. 763-781.
4. Chmielewska-Muciek D. (2014), *Kultura innowacji*, w: *Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej*, A. Sitko-Lutek (red.), Wyd. UMCS, Lublin, s. 165-209.
5. Covin J.G., Slevin D.P. (1988), *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, "Journal of Management Studies", Vol. 25, No. 3, p. 217-234.
6. Covin J.G., Slevin D.P. (1988), *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*, "Journal of Management Studies", Vol. 25, No. 3, p. 217-234.
7. Covin J.G., Wales W.J. (2012), *The measurement of entrepreneurial orientation*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 36, No. 4, p. 677-702.
8. Danks S., Rao J., Jeff M.A. (2017), *Measuring Culture of Innovation: A Validation Study of the Innovation Quotient Instrument (Part One)*, "Performance Improvement Quarterly", Vol. 29, No. 4, p. 427-454.
9. DeGraff J., Nathan-Roberts D. (2012), *Innovativeness as positive deviance. Identifying and operationalizing the attributes, functions and dynamics that create growth*, p. 703-714; in: Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (ed.) *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
10. DeGraff J., Nathan-Roberts D. (2012), *Innovativeness as positive deviance. Identifying and operationalizing the attributes, functions and dynamics that create growth*, p. 703-714; in: Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (ed.) *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
11. Dess G.G., Lumpkin G.T. (2005), *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, "Academy of Management Executive", Vol. 19, No. 1, p. 147-156.
12. Dobni B.C. (2008), *Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*, "European Journal of Innovation Management", Vol. 11, No. 4, p. 539-559.
13. Duraj J., Papiernik-Wojdera M. (2010), *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wyd. Difin, Warszawa.
14. Glińska-Noweś A., Sudolska A., Wińska J., Furmańska-Maruszak A. (2017), *How Positive Relationships at Work Stimulate the Innovation Orientation of Social Enterprises and For-Profit Organizations*, "Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia", Vol. Li, 3 Sectio H, p. 25-37.
15. Głódź G., Hładoń W. (2010), *Kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej*, w: H. Bieniok, T. Kraśnicka (red.) *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Wyd. AE, Katowice.

16. Gupta K., Dutta D., Chen X. (2014), *Entrepreneurial orientation capability and firm performance under conditions of organizational learning*, "Journal of Managerial Issues", Vol. 26, No. 2, p. 157-173.
17. Hartmann A. (2006), *The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms*, "Construction Innovation", Vol. 6, No. 3, p. 159-172.
18. Hmieleski K.M., Corbett A.C. (2006), *Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions*, "Journal of Small Business Management", Vol. 44, p. 45-63.
19. Jucevičius G. (2009), *The innovation culture in modern lithuanian organizations: values, attitudes and practices*, "Social Sciences", Vol. 63, No. 1, p. 38-45.
20. Kraśnicka T., Głód W., Wronka-Pośpiech M. (2018), *Management innovation, pro-innovation organizational culture and enterprise performance: testing the mediation effect*, "Review Management Science", Vol. 12, p. 737-769.
21. Leal-Rodriguez A.L., Albort-Morant G., Martelo-Landroguez S. (2017), *Links between entrepreneurial culture, innovation and performance: The moderating role of family firms*, "International Entrepreneurial Management Journal", Vol. 13, p. 819-835.
22. Lee S., Peterson S.J. (2000), *Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness*, "Journal of World Business", Vol. 35, No. 4, p. 401-416.
23. Lemon M., Sahota P.S. (2004), *Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity*, "Technovation", Vol. 24, No. 6, p. 483-498.
24. Ling Y., López-Fernández M.C., Serrano-Bedia A.M. (2019), *Organizational culture and entrepreneurial orientation: examination through a new conceptualization lens*, "The International Entrepreneurship and Management Journal", <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00600-w> (dostęp: 30.01.2020).
25. Martins E., Martins N., Terblanche F. (2004), *An Organizational Culture Model to Stimulate Creativity and Innovation in a University Library*, "Advances in Library Administration and Organization", Vol. 21, p. 83-130.
26. Miles M.P., Arnold D.R. (1991), *The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 15, No. 4, p. 49-65.
27. Miller D. (1983), *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, "Management Science", Vol. 29, No. 7, p. 770-791.
28. Miller D. (1987), *The structural and environmental correlates of business strategy*, "Strategic Management Journal", Vol. 8, No. 1, p. 55-76.
29. Miller D., Friesen P.H. (1982), *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*, "Strategic Management Journal", No 3, p. 1-25.
30. Rao J., Weintraub J. (2013), *How Innovative Is Your Company's Culture?*, "MIT Sloan Management Review", Vol. 54, No. 3, p. 29-37.
31. Roldan J.L., Sanchez-Franco M.J. (2012), *Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares*, in: Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems, IGI-Global, s. 193-221.
32. Zbierowski P. (2012), *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna Wolters Kluwer business.
33. Zbierowski P., Bratnicki M. (2014), *Positivity and Intrapreneurship: Positive Orientation and its Relation to Entrepreneurial Orientation and Performance*, <https://ssrn.com/abstract=2446058>; (dostęp: 12.02.2020).