

ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY SATYSFAKCJĄ Z PRACY A ORGANIZACYJNYMI ZACHOWANIAMI INNOWACYJNYMI PRACOWNIKÓW BRANŻY IT

<https://doi.org/10.33141/po.2014.12.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (899), 2014, ss. 16-21

www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Tomasz Ingram
Wojciech Głód

Wprowadzenie

Innowacje – bez cienia wątpliwości – stają się dzisiaj kluczowym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej. Ponadto są one ważną zmienną wpływającą na skuteczność procesów wewnętrznych organizacji [Anderson i in., 2004, s. 147–173; Damanpour, Gopala-krishnan, 2001, s. 45–65; Molleman, Timmerman, 2003, s. 92–113]. Rozwój organizacji, nierozłącznie związany ze zmianami, a także umiejętnością przetrwania i radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, w dużym stopniu uzależniony jest od ponadprzeciętnych umiejętności pracowników oraz ich pozytywnych zachowań w organizacji. Zachowania te oddziałują na jakość realizowanych procesów, interakcje interpersonalne w miejscu pracy, a także jakość relacji z klientami i innymi grupami interesariuszy, co przekłada się z kolei na osiągnięte rezultaty [Podsakoff i in., 2009, s. 122–141]. Ważne zatem staje się zaangażowanie pracowników nie tylko w wykonywaną pracę, ale przyjęcie szerszej perspektywy odniesienia, obejmującej działania zespołu czy też całej organizacji [Robbins, 1998].

Innowacyjność organizacji, zależna silnie od indywidualnych działań podejmowanych przez pracowników, jest determinowana również przez szereg czynników. W niniejszym artykule uwaga poświęcona została przede wszystkim organizacyjnym zachowaniom innowacyjnym, stanowiącym zarzewie powstawania nowych rozwiązań. Z tej perspektywy stymulowanie organizacyjnych zachowań innowacyjnych, przyczyniających się do rosnącej innowacyjności całej organizacji, stanowi żywotny interes głównych graczy organizacyjnych. Odpowiedź na pytanie o czynniki kształtujące organizacyjne zachowania innowacyjne wśród pracowników nie jest jednak oczywista. Wśród bogatej listy determinant tychże zachowań wyszczególnić można między innymi poziom zadowolenia z pracy [Aryee i in., 2012, s. 8], który powszechnie postrzegany jest jako predyktor szeregu wyników indywidualnych pracowników, w tym organizacyjnych zachowań innowacyjnych. Celem niniejszego artykułu jest empiryczna ocena zależności pomiędzy poziomem zadowolenia – satysfakcji z pracy i organizacyjnymi zachowaniami innowacyjnymi pracowników. W dalszej części artykułu zaprezentowane zostaną w pierwszej kolejności syntetyczne wyniki analiz literatury przedmiotu, by w kolejnym fragmencie przedstawić wyniki badań ilościowych przeprowa-

dzonych w 30 małych i średnich organizacjach branży *information technology*. Tak przeprowadzone badania pozwoliły na weryfikację postawionej po przeglądzie literatury hipotezy badawczej oraz sformułowanie implikacji teoretycznych i praktycznych, płynących z przeprowadzonych badań.

Istota i determinanty organizacyjnych zachowań innowacyjnych: rola satysfakcji z pracy

Zdolność do innowacji i ciągłego ulepszania produktów, usług i procesów pracy nabiera w dzisiejszych czasach kluczowego znaczenia dla organizacji. W związku z powyższym, poszczególni pracownicy muszą wykazywać chęć i zdolność do tworzenia oraz wdrażania innowacji [Janssen, 2000]. Organizacyjne zachowania innowacyjne obejmują zwykle badanie możliwości generowania nowych pomysłów związanych z twórczością. Mogą również obejmować zachowania skierowane na realizację zmian, stosowanie nowej wiedzy lub poprawę procesów. Zgodnie z tym, organizacyjne zachowania innowacyjne są zazwyczaj postrzegane jako szeroki wachlarz obejmujący: generowanie pomysłów, wsparcie dla ich tworzenia oraz pomoc w ich realizacji [Scott, Bruce, 1998, s. 581; Jansen, 2000, s. 287–302].

Organizacyjne zachowania innowacyjne są także określane jako „komponenty”, niezbędne dla pomyslnego rozwoju innowacji [Janssen, 2000, s. 287–302]. Obejmują one tworzenie pomysłów w przeniesieniu na konkretne produkty, w tym procesy promocji i realizacji idei [West, 2002]. W innym ujęciu organizacyjne zachowania innowacyjne odnoszą się do tworzenia lub adaptowania pomysłów oraz ich późniejszego wdrożenia, poczynając od fazy rozpoznania problemu, na fazie generowania pomysłów i rozwiązań kończąc [Scott, Bruce, 1994]. Niestety, tylko część z istniejących badań dotyczących organizacyjnych zachowań innowacyjnych obejmuje konkretne działania podejmowane przez pracowników [de Jong, den Hartog, 2010, s. 23–36].

Organizacyjne zachowania innowacyjne definiowane są również jako celowe generowanie, promocja i realizacja nowych pomysłów w pracy, grupie lub organizacji w celu wzrostu wydajności pojedynczej osoby, grupy lub organizacji jako całości. Przyczyniają się one

do stopniowej poprawy tworzonych pomysłów, które mają wpływ na procesy lub produkty w całej organizacji [Axtell i in., 2000, s. 265–285].

Niektórzy autorzy dodatkowo podkreślają, że aktywność twórcza może mieć miejsce na różnych poziomach organizacji. Jak wynika z powyższych definicji, pojęcie organizacyjnych zachowań innowacyjnych obejmuje zarówno twórczość (generowanie pomysłów – nowych i użytecznych), jak i innowacyjność rozumianą jako zdolność do ich implementacji. Dlatego też w charakterystyce zachowań innowacyjnych wyróżnia się następujące ich wymiary: poszukiwanie możliwości, generatywność, ewaluacja formatywna, propagowanie i obrona oraz zastosowanie [West, Farr, 1989, s. 16]. Choć organizacyjne zachowania innowacyjne ściśle związane są z twórczością pracowników, oznaczają one więcej niż bycie tylko twórczym. E. Miron, M. Erez i E. Naveh [2004, s. 175–199] wskazali, że twórczy ludzie nie zawsze są bardziej innowacyjni. Niektórzy wskazują, iż z twórczością mamy do czynienia w przypadku tworzenia nowych i przydatnych pomysłów, a z innowacją w przypadku tworzenia pomysłów przekładanych na ich realizację [Kanter, 1988, s. 169–211].

Organizacyjne zachowania innowacyjne tworzą zestaw, w którym występują procesy poszukiwania okazji, szukania innowacji oraz oceny możliwości wprowadzania innowacji [de Jong, den Hartog, 2010, s. 23–36]. Zgodnie z inną typologią, przykłady organizacyjnych zachowań innowacyjnych obejmują następujące działania: alternatywne sposoby myślenia, poszukiwanie ulepszonych rozwiązań, poszukiwanie nowych sposobów realizacji zadań, szukanie nowych technologii, zastosowanie nowych metod pracy, a także badanie i zabezpieczanie dostępnych zasobów. Działania te obejmują również takie elementy, jak: przemyślenie istniejących wartości, założeń i strategii pracy, a także radzenie sobie z istniejącymi problemami i podejmowanie wyzwań [Choi, 2007, s. 467–484].

W literaturze wyszczególnia się szereg czynników organizacyjnych i indywidualnych, determinujących organizacyjne zachowania innowacyjne [Janssen i in., 2004, s. 129–145; Mumford, Licuanan, 2004, s. 163–171]. W prowadzonych badaniach empirycznych wskazuje się na dwie główne grupy czynników ułatwiających organizacyjne zachowania innowacyjne: kontekstowe, charakterystyczne dla badanej organizacji, oraz indywidualne, wynikające z szeroko pojmowanych kompetencji pracowników [Zhou, Shalley, 2003, s. 165]. Przykładowe czynniki wpływające na organizacyjne zachowania innowacyjne przedstawiają w swoim opracowaniu E.C. Martins i F. Terblanche [2003]. Wymieniają oni wśród nich wymiar strategiczny, odnoszący się do kształtowania odpowiedniej misji, która ma się przekładać na wytrwałość w dążeniu do celów poszczególnych pracowników i grup pracowniczych. Dalej, wyszczególniają oni odpowiednie kształtowanie struktury (w szczególności zwracają uwagę na takie kwestie, jak: autonomia, upelnomocnienie, decyzyjność, współpraca zespołów i interakcje grupowe). Kolejnym

elementem – zdaniem autorów opracowania – jest wypracowanie niezbędnych mechanizmów wspierających, zawierających się w odpowiednio skonstruowanym systemie motywacji, jak również dostępność zasobów i organizację czasu pracy. Wzorce zachowań zachęcające do innowacji stanowią również istotną podstawę tworzenia postaw innowacyjnych wśród pracowników. W szczególności oznaczają one: prawo do popełniania błędów, generowanie pomysłów, kulturę ciągłego uczenia się, podejmowanie ryzyka, wspieranie zmian czy otwarte podejście do konfliktów. W strukturze tych czynników istotną rolę odgrywa również sprawna komunikacja w organizacji [Martins, Terblanche, 2003]. Ponadto badacze tej problematyki zwracają uwagę na charakterystyczne cechy pracowników, które zwiększają prawdopodobieństwo ich zachowań innowacyjnych w miejscu pracy. Do takich atrybutów zaliczają wigor, oddanie sprawie oraz zaangażowanie, a także wysoki poziom energii, entuzjazm, dążenie do celu, umiejętność inspirowania, odporność psychiczną oraz wytrwałość [Aryee i in., 2012, s. 8].

Ze względu na kluczową rolę organizacyjnych zachowań innowacyjnych organizacje coraz częściej oczekują od pracowników zaangażowania w procesy tworzenia innowacji. Zaangażowanie pracowników, stanowiące warunek pojawienia się organizacyjnych zachowań innowacyjnych, jest silnie związane z warunkami pracy, zadowoleniem oraz samopoczuciem w miejscu pracy. W związku z tym w literaturze podkreśla się konieczność dostrzegania potrzeb pracowników i ich oczekiwań, które w dużej mierze determinują ich zaangażowanie w rozwój innowacji [Choi, 2007, s. 467–484]. Kluczowa rola pracowników w procesach rozwoju innowacji jest w coraz większym stopniu potwierdzana w literaturze [de Jong, den Hartog, 2010, s. 23–36; Janssen, 2000, s. 287–302; West, 2002, s. 355–387].

Satysfakcja z pracy w badaniach prowadzonych w granicach nauk o zarządzaniu stanowi zarówno istotną zmienną zależną (wynikową), jak i niezależną (predyktor, determinanta) [Judge i in., 2001, s. 376–407]. W niniejszych badaniach satysfakcję z pracy potraktowano jako zmienną determinującą poziom organizacyjnych zachowań innowacyjnych. Badania prowadzone nad satysfakcją z pracy wskazują, że ma ona istotne znaczenie dla rozmaitych wyników indywidualnych [Janssen, Yperen, 2004, s. 368–384]. Jak wykazano powyżej, organizacyjne zachowania innowacyjne stanowią efekt szeregu zmiennych, w tym poziomu zadowolenia z pracy [Aryee i in., 2012, s. 8]. Zarówno badania nad satysfakcją z pracy, jak i innowacyjnością są szeroko podejmowane w literaturze krajowej, a ich wyniki są spójne z rezultatami badań uzyskiwanymi poza granicami kraju [Gableta, Bodak, 2014, s. 85–107; Mockało, 2012, s. 8–11; Mrówka, 2010, s. 405–416]. W artykule podjęto się empirycznej oceny zależności pomiędzy satysfakcją z pracy a organizacyjnymi zachowaniami innowacyjnymi. Na podstawie przedstawionych powyżej argumentów postawiono następującą hipotezę badawczą:

H1: Im wyższy poziom satysfakcji z pracy, tym wyższy poziom organizacyjnych zachowań innowacyjnych.

Charakterystyka badań empirycznych

Badania zostały przeprowadzone w sierpniu 2014 roku na próbie 30 przedsiębiorstw, w których respondentami było łącznie 225 pracowników za pomocą ankiety rozdawanej. W próbie znalazły się 4 przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 100 pracowników, 11 zatrudniających od 50 do 100 oraz 15 organizacji zatrudniających od 10 do 49 pracowników. W organizacjach średnich respondentami było 10, wyznaczonych przez zarząd/dyrektora, pracowników, a w małych (liczba zatrudnionych mniejsza niż 50) – 5 osób. Dla realizacji zamierzenia badawczego wskazana próba była wystarczająca, a dobór przedsiębiorstw do badań miał charakter losowy spośród listy małych i średnich firm w województwie śląskim. Większość respondentów cechowało się wykształceniem średnim lub wyższym, struktura wiekowa próby była proporcjonalnie rozłożona, a same organizacje zaangażowane były głównie w produkcję (wytwarzanie oprogramowania) lub świadczenie usług informatycznych. Wyniki opracowano w programach Excel, SPSS, MPlus, a samo narzędzie badawcze składało się z 27 pytań. Do niniejszego artykułu wykorzystano 12 z nich, dotyczących odpowiednio satysfakcji z pracy (3 pytania) i organizacyjnych zachowań innowacyjnych (9 pytań). Szersze opracowanie wyników zawarte jest w raporcie z badań statutowych za rok 2014, zaś bliższa charakterystyka zmiennych przedstawiona jest w kolejnym punkcie.

Zmienne i miary

Do badania poziomu organizacyjnych zachowań innowacyjnych wykorzystano skalę opracowaną przez Y. Khar Kheng, S. June i R. Mahmood [2013, s. 47–53], a przeprowadzona analiza rzetelności wykazała (współczynnik alpha Cronbacha wyniósł 0,964), że narzędzie zostało poprawnie przetłumaczone (metodą *forward-back translation*). Także analiza drugiego z wykorzystanych do badań narzędzi opracowanego przez C. Cammanna, M. Fichmana, D. Jenkinsa i I. Klesha [1983] pozwoliła na stwierdzenie, że narzędzie uważa należy za rzetelne (alpha Cronbach = 0,871). Jednocześnie należy nadmienić, iż w niniejszym artykule przyjęto, że poziom satysfakcji z pracy jest równoważny z poziomem zadowolenia z pracy, co w świetle dotychczas prowadzonych badań jest zasadne [Janssen, Yperen, 2004, s. 368–384].

W następnym kroku przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową dla każdej z dwóch skal – analizy dały podstawy do sformułowania konkluzji, że organizacyjne zachowania innowacyjne i satysfakcja z pracy są konstruktami jednowymiarowymi, a siła ładowania poszczególnych czynników do wymiarów przekracza znacząco poziom 0,8 dla każdego z pytań (współczynniki testu Bartletta i Keisera-Meyera-Olkina oraz wyznacznik

pod macierzą korelacji uprawniały do przeprowadzenia analiz). Tym samym satysfakcja z pracy i organizacyjne zachowania innowacyjne są konstruktami jednowymiarowymi, tworzonymi odpowiednio przez trzy i dziewięć stwierdzeń. Wszystkie te analizy przeprowadzone zostały w programie SPSS for Mac, ver. 22.0.

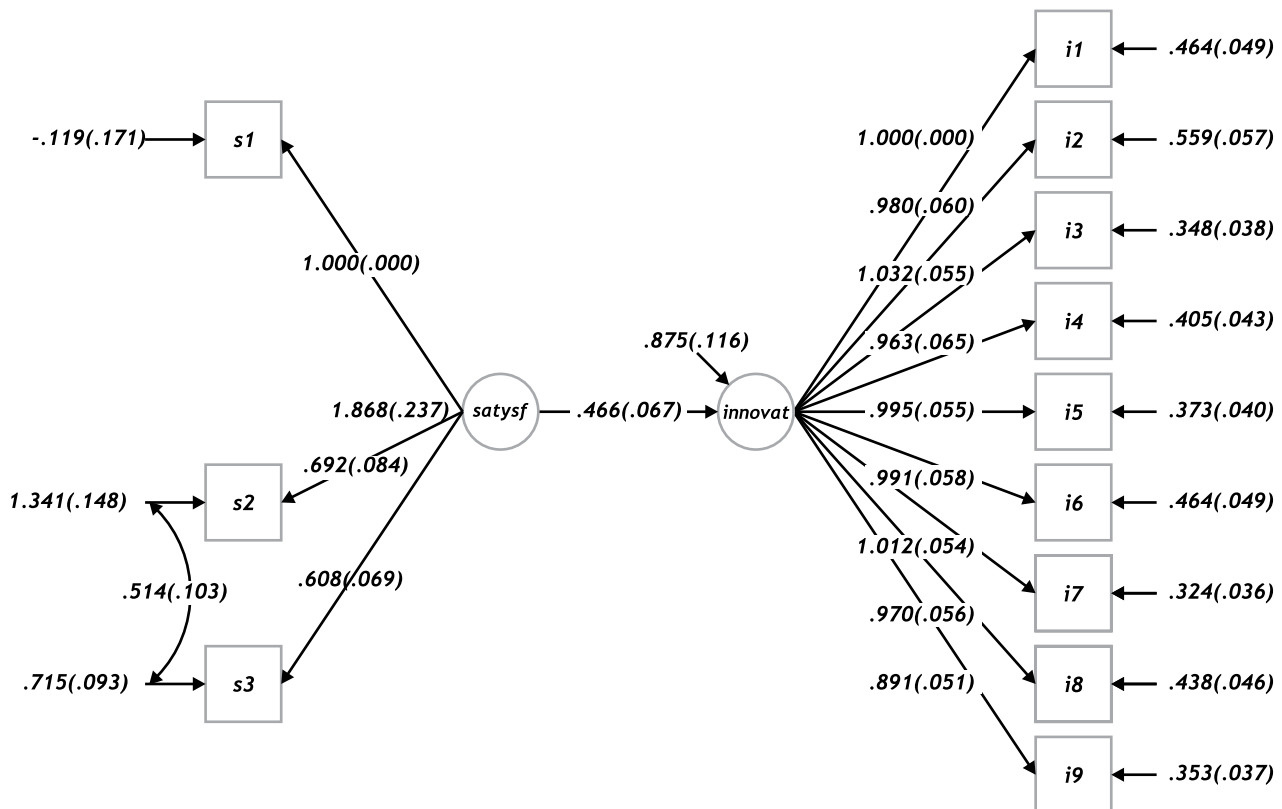
Wyniki badań empirycznych

W celu weryfikacji postawionej hipotezy badawczej, w oparciu o zgromadzone dane, zbudowano model równań strukturalnych opisujących zależności pomiędzy niezależną zmienną latentną (*ang. latent variable*) „satysfakcja z pracy” i zmienną zależną „organizacyjne zachowania innowacyjne”. Stworzony w programie MPlus model (rys. 1) wyjaśnia 31,6 procent wariancji zmiennej zależnej, a poziom jego dopasowania uważa należy za zadowalający – w szczególności RMSEA (*root mean square error of approximation*) wyniósł 0,068, przy poziomach poniżej 0,08 uznawanych powszechnie za zadowalające; także poziomy indeksów CFI i TLI przekroczyły wartość 0,95 (wskaźniki te przyjmują wartości 0–1, przy czym im bliższe są one 1, tym lepsze „dopasowanie” modelu).

Analiza wyników badań prowadzi do stwierdzenia, że satysfakcja z pracy mierzona przy wykorzystaniu trzejelementowej skali jest istotnie statystycznie powiązana z organizacyjnymi zachowaniami innowacyjnymi, mierzonymi przy wykorzystaniu skali złożonej z 9 elementów. Zarówno w przypadku zmiennej niezależnej, jak i zależnej można stwierdzić, że wszystkie elementy tworzące poszczególne skale są istotnie związane z odpowiednimi zmiennymi utajonymi. Na podstawie powyższych wyników można stwierdzić, iż model zbudowany w oparciu o dane empiryczne jest w znacznej mierze spójny z modelem teoretycznym, zakładającym związki pomiędzy satysfakcją z pracy a innowacyjnymi zachowaniami organizacyjnymi. Dodatnia wartość współczynnika w modelu równań (wartość stałej = 0,875 oraz poziom współczynnika $\alpha = 0,466$) wskazuje, że im wyższy poziom satysfakcji z pracy, tym wyższy poziom organizacyjnych zachowań innowacyjnych. W związku z powyższym nie ma podstaw do odrzucenia postawionej hipotezy H1, twierdzącej o istotnej, dodatniej zależności pomiędzy badanymi zmiennymi.

Dyskusja i zakończenie

Wyniki badań wskazują, że poziom satysfakcji z pracy stanowi ważną determinantę organizacyjnych zachowań innowacyjnych. Tym samym potwierdzają one postawioną hipotezę badawczą i są zgodne z wynikami innych prowadzonych dociekań naukowych w tym obszarze [Aryee i in., 2012, s. 8; Scott, Bruce, 1994, s. 581]. Eksploracyjna i konfirmacyjna analiza czynnikowa potwierdziły, że zarówno satysfakcja z pracy, jak i organizacyjne zachowania innowacyjne okazały się być postrzegane przez respondentów jako konstrukt jednowymiarowy, spójny.

**Legenda:**

satysf - zmienna latentna satysfakcja z pracy;

s1 - *s3* - poszczególne stwierdzenia dotyczące satysfakcji z pracy;

innovat - zmienna latentna organizacyjne zachowania innowacyjne;

i1 - *i9* - poszczególne stwierdzenia dotyczące organizacyjnych zachowań innowacyjnych;

obok strzałek wskazano współczynniki modelu wraz z błędem oszacowania (wartości w nawiasie)

Rys. 1. Model zależności pomiędzy satysfakcją z pracy a organizacyjnymi zachowaniami innowacyjnymi

Źródło: opracowanie własne

Z przeprowadzonych badań wynika, że pobudzenie poziomu innowacyjności organizacyjnej poprzez stymulowanie zachowań innowacyjnych powinno w znaczącym stopniu być oparte na tworzeniu warunków do powstania szeroko rozumianego zadowolenia z pracy. W świetle powyższych rozważań, w organizacjach chcących dynamicznie się rozwijać poprzez tworzone i implementowane innowacje, badania satysfakcji pracowników powinny być regularnie prowadzone, a ich wyniki powinny być z uwagą interpretowane. Wielość narzędzi do badania satysfakcji pracowników [Fields, 2013] – począwszy od prostych, krótkich, a skończywszy na rozbudowanych i wieloaspektowych – stanowi dobrą przesłankę do monitorowania poziomu tego zjawiska w organizacji.

Satysfakcja z pracy stanowi jedynie jedną z wielu determinant poziomu organizacyjnych zachowań innowacyjnych. Na płaszczyźnie teoretycznej zasadne wydaje się zatem prowadzenie dalszych badań, jak czyni to chociażby Wojtczuk-Turek [2012]. Dalsze badania przyczynić się mogą do lepszego zrozumienia uwarunkowań zachowań innowacyjnych i mogą pomóc rozwiązać pojawiające się w literaturze wątpliwości. Przeprowadzone badania mają także kilka słabych punktów. Po pierwsze, najistotniejszym spośród nich jest to, że dane gromadzone były jedynie w małych i średnich, losowo dobranych przedsiębiorstwach, wyłącznie jednej

branży – IT, a respondenci w ramach poszczególnych organizacji wybierani byli przez swoich przełożonych. Badania w innych branżach, a także w dużych organizacjach są w związku z powyższą słabością wskazane. Ze względu na naturę zastosowanych miar zalecane byłoby również powiększenie próby badawczej. Po drugie, analizy warto by wzbogacić o spojrzenie wielopoziomowe, gdyż zachowania innowacyjne i satysfakcja z pracy są zjawiskami poziomu indywidualnego, a innowacyjność organizacji jest wynikiem charakterystycznym dla całej organizacji. Dodanie zmiennych i rozbudowa modelu w połączeniu z przyjęciem perspektywy wielopoziomowej mogłyby pozwolić na wskazanie wielu istotnych, a niedostrzeganych do chwili obecnej, zależności. W świetle przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że dalsze dociekania prowadzone w obszarze zachowań innowacyjnych ze względu na ich rosnące znaczenie w organizacjach są nie tylko wskazane, ale wręcz konieczne.

dr Tomasz Ingram
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Przedsiębiorczości
i Zarządzania Innowacyjnego
 e-mail: tomasz.ingram@ue.katowice.pl

dr Wojciech Głód
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Przedsiębiorczości
i Zarządzania Innowacyjnego
e-mail: wojciech.glod@ue.katowice.pl

Bibliografia

- [1] ANDERSON N.R., DE DREU C.K. W., NIJSTAD B.A., *The Routinization of Innovation Research: A Constructively Critical Review of the State-of-the-science*, „Journal of Organizational Behavior” 2004, Vol. 25, No 2.
- [2] ARYEE S., WALUBWA F.O., ZHOU Q., HARTNELL CH.A., *Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes*, „Human Performance” 2012, Vol. 25.
- [3] AXTELL C.M., HOLMAN D.J., UNSWORTH K.L., WALL T.D., *Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2000, Vol. 73, No. 3.
- [4] CAMMANN C., FICHMAN M., JENKINS D., KLESH J., *Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members*, [w:] SEASHORE W.S., LAWLER E., MIRVIS P., CAMMANN C. (red.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices*, John Wiley, New York 1983.
- [5] CHOI J.N., *Change-oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes*, „Journal of Organizational Behavior” 2007, Vol. 28, No. 4.
- [6] DAMANPOUR F., GOPALAKRISHNAN S., *The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations*, „Journal of Management Studies” 2001, Vol. 38, No. 1.
- [7] DE JONG J.P.J., DEN HARTOG D., *Measuring Innovative Work Behavior*, „Creativity and Innovation Management” 2010, Vol. 19, No. 1.
- [8] FIELDS D.L., *Taking the Measure of Work. A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*, Charlotte, Information Age Publishing Inc., 2013.
- [9] GABLETA M., BODAK A., *Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 2014, Vol. 24, No. 1, s. 85–102.
- [10] JANSSEN O., *Job Demands, Perceptions of Effort-reward Fairness, and Innovative Work Behavior*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2000, Vol. 73.
- [11] JANSSEN O., VAN DE VLIERT E., WEST M.A., *The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction*, „Journal of Organizational Behavior” 2004, Vol. 25.
- [12] JANSSEN O., YPEREN N.W.V., *Employees’ Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction*, „Academy of Management Journal” 2004, Vol. 47, No. 3.
- [13] JUDGE T.A., THORESEN C.J., BONO J.E., PATTON G.K., *The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*, „Psychological Bulletin” 2001, Vol. 127, No. 3.
- [14] KANTER R.M., *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization*, „Research in Organizational Behavior” 1989, Vol. 10.
- [15] Khar Kheng Y., June S., Mahmood R., *The Determinants of Innovative Work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia*, „Asian Social Science” 2013, Vol. 9, No 15.
- [16] MARTINS E.C., TERBLANCHE F., *Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2003, Vol. 6, No. 1.
- [17] MIRON E., EREZ M., NAVEH E., *Do Personal Characteristics and Cultural Values That Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other?* „Journal of Organizational Behavior” 2004, Vol. 25, No. 2.
- [18] MOCKAŁŁO Z., *Innowacyjność pracowników w kontekście psychospołecznych czynników środowiska pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2012, nr 9.
- [19] MOLLEMNA E., TIMMERMAN H., *Performance Management When Innovation and Learning Become Critical Performance Indicators*, „Personnel Review” 2003, Vol. 32, No. 1.
- [20] MRÓWKA R., *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] BARTKOWIAK R., OSTASZEWSKI J. (red.), *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 405–416.
- [21] MUMFORD M.D., LICUANAN B., *Leading for Innovation: Conclusions, Issues, and Directions*, „Leadership Quarterly” 2004, Vol. 15, No. 1.
- [22] PODSAKOFF N.P., WHITING S.W., PODSAKOFF P.M., BUME B.D., *Individual – and Organizational-level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology” 2009, Vol. 94.
- [23] ROBBINS S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [24] SCOTT S.G., BRUCE R.A., *Following the leader in R&D: The Joint Effect of Subordinate Problem-solving Style and Leader-member Relations on Innovative Behavior*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 1998, Vol. 45, No. 1.
- [25] SCOTT S.G., BRUCE R.A., *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*, „Academy of Management Journal” 1994, Vol. 37.
- [26] WEST M. A., *Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation in Work Groups*, „Applied Psychology: An International Review” 2002, Vol. 51, No. 3.
- [27] WEST M.A., FARR J.L., *Innovation at Work: Psychological Perspectives*. „Social Behavior” 1989, Vol. 4.
- [28] WOJTCZUK-TUREK A., *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa 2012.
- [29] ZHOU J., SHALLEY C.E., *Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research*, „Research in Personnel and Human Resources Management” 2003, Vol. 22.

Relationships between Job Satisfaction and Organizational Innovative Behaviors

Summary

Employee innovative behaviors comprise of an interesting topic for researchers and their determinants concentrate attention of both theoreticians and practitioners. The main aim of the paper is the assessment of the relationship between the level of job satisfaction and organizational innovative behavior. In the first part of the paper we briefly present literature studies results in regard to organizational innovative behavior and their relationships to job satisfaction. In the following part we present empirical research results based on data from 30 IT organizations.

In particular, research results indicate strong relationship between job satisfaction and the level of organizational innovative behavior (the determination coefficient equals 0,316, RMSEA accounted for 0,068, and CFI and TLI indexes were higher than 0,95). Therefore, data analysis brings strong support for the hypothesized relationship between job satisfaction and organizational innovative behavior. In the final part of the paper we summarize research results and concisely describe theoretical and practical implications.

Keywords

innovative behavior, job satisfaction, empirical research results, structural equation modelling
