



Anna Strychalska-Rudzewicz  
Dorota Sobol

KULTURA INNOWACJI A INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW  
UWARUNKOWANIA I POMIAR

Instytut Badań Gospodarczych  
Olsztyn 2023

Recenzenci:

dr hab. Paweł Dec, prof. SGH

dr hab. inż. Tomasz Rokicki, prof. SGGW

Skład, łamanie i projekt okładki:

Ilona Pietryka

© Copyright by Instytut Badań Gospodarczych

ISBN 978-83-65605-65-8

DOI: 10.24136/eep.mon.2023.03

Instytut Badań Gospodarczych  
ul. ks. Roberta Bilitewskiego, nr 5, lok. 19  
10-693 Olsztyn, Poland

biuro@badania-gospodarcze.pl  
www.badania-gospodarcze.pl

Publikacja została napisana w wyniku odbywania przez Dorotę Sobol stażu na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój), zrealizowanego w projekcie *Program Rozwojowy Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie* (POWR.03.05.00-00-Z310/17).

## Spis treści

Wstęp	5
<b>1. Kultura organizacyjna</b>	<b>9</b>
1.1. Pojęcie i istota kultury organizacyjnej	9
1.2. Przejawy, elementy kultury i funkcje kultury organizacyjnej	12
1.3 Typologia kultur organizacyjnych	21
1.4. Uwarunkowania i kształtowanie kultury organizacyjnej	31
<b>2. Kultura innowacji</b>	<b>45</b>
2.1. Pojęcie oraz znaczenie innowacyjności i kultury innowacji	45
2.2. Determinanty kultury innowacji	48
2.3. Tolerancja niepewności w kulturze innowacji	56
2.4. Kultura innowacji — pomiar zmiennej	60
<b>3. Zależności między kulturą innowacji a innowacyjnością — wyniki badań empirycznych</b>	<b>71</b>
3.1. Założenia metodyczne badań	71
3.2. Korelacje między zmiennymi	73
3.3. Przewidywanie innowacyjności na podstawie analizy regresji	76

<b>4. Kultura innowacji w przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych — analiza porównawcza</b>	<b>79</b>
4.1. Metody badawcze	79
4.2. Charakterystyka przedsiębiorstwa Polyend Sp. z o.o.	80
4.3. Kultura innowacji w przedsiębiorstwie Polyend Sp. z o.o. oraz w przedsiębiorstwach ogółem	82
<b>5. Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności przedsiębiorstwa na przykładzie oddziału IKEA Industry w Polsce</b>	<b>101</b>
5.1. Założenia metodyczne	101
5.2. Dominujący typ kultury	104
5.3. Cechy kultury warunkujące innowacyjność	116
<b>Zakończenie</b>	<b>123</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>125</b>
<b>Spis rysunków</b>	<b>135</b>
<b>Spis tabel</b>	<b>137</b>

## Wstęp

Innowacyjność przedsiębiorstw, rozumiana jako zdolność i skłonność podmiotów do kreowania innowacji, jest warunkowana wieloma czynnikami, zarówno o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Bardzo ważnym i wciąż niedocenianym przez przedsiębiorców w Polsce czynnikiem decydującym o zdolności do tworzenia innowacji jest kultura organizacyjna sprzyjająca wdrażaniu nowości, określana również mianem kultury innowacji. Można uznać, że kultura organizacyjna, kładąca nacisk na zdolność do stałego dostosowywania się pracowników do nowych warunków otoczenia, wzbudzania kreatywności pracowników i wdrażania innowacji, wiedzie do większej innowacyjności przedsiębiorstw, zaś finalnie do osiągnięcia sukcesu rynkowego przez podmioty gospodarcze.

W zamierzeniu auterek celem niniejszej publikacji jest identyfikacja i ocena elementów kultury innowacji warunkujących innowacyjność przedsiębiorstw. Problem badawczy sformułowano w postaci pytania: czy i w jakim stopniu elementy kultury organizacyjnej warunkują innowacyjność przedsiębiorstw? Właściwe było zatem przedstawienie w monografii wpływu czynników kulturowych i powiązanych z nimi elementów organizacyjnych kształtujących kulturę innowacji, będących uwarunkowaniami innowacyjności przedsiębiorstw wraz z prezentacją autorskich wyników badań empirycznych w tym zakresie. Wydaje się, że było to ambitne zadanie ze względu na wciąż istniejącą lukę badawczą w tym zakresie, szczególnie widoczną w polskiej literaturze. Pragnieniem auterek jest jednocześnie przybliżenie tych zagadnień w takim ujęciu, aby potencjalni zainteresowani, tj. naukowcy, studenci, przedsiębiorcy, praktycy gospodarczy mogli wykorzystać je na własne potrzeby, w szczególności do zwiększenia skuteczności podejmowania i realizacji działań innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Zastosowana w badaniach empirycznych triangulacja metod badawczych miała na celu bogatsze i pełniejsze poznanie z różnych perspektyw badanych zależności.

Niniejsze opracowanie składa się z pięciu rozdziałów, w ramach których omówiono zagadnienia odnoszące się do kultury organizacyjnej, innowacyjności i kultury innowacji. Wspólnym mianownikiem dla opisywanych zagadnień jest rozpatrywanie kultury organizacyjnej w aspekcie jej wpływu na innowacyjność przedsiębiorstw. W pierwszych dwóch

rozdziałach dominuje podejście teoretyczne, zaś w kolejnych trzech przedstawiono wyniki zrealizowanych autorskich badań empirycznych.

Rozdział I przybliży istotę kultury organizacyjnej, jej przejawy, elementy i pełnione funkcje w przedsiębiorstwie. W rozdziale tym przedstawiono również typologię kultur organizacyjnych, jej uwarunkowania oraz proces kształtowania kultury organizacyjnej.

W rozdziale II przybliżono pojęcia innowacyjności i kultury innowacji. Omówiono ich znaczenie oraz scharakteryzowano determinanty kultury innowacji. Szczególną rolę w innowacyjności podmiotów przypisano wymiarowi kultury, jakim jest tolerancja niepewności. W rozdziale tym scharakteryzowano elementy odzwierciedlające kulturę innowacji oraz przedstawiono założenia dotyczące pomiaru zmiennej, jaką jest kultura innowacji.

W rozdziale III zamieszczono rezultaty badań empirycznych poświęcone ocenie zależności między kulturą innowacji a innowacyjnością przedsiębiorstw. Istotne było udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy i które elementy kultury innowacji korelują z innowacyjnością badanych podmiotów gospodarczych. W tym celu zrealizowano badanie sondażowe w przedsiębiorstwach różnej wielkości zlokalizowanych w pięciu województwach Polsce. Do oceny związku między kulturą innowacji a innowacyjnością zastosowano analizę korelacji, wykorzystując współczynnik korelacji tau-b Kendalla, będący miarą współzmienności dwóch zmiennych. Wyniki analizy przedstawiono z uwzględnieniem czterech czynników kultury innowacji, których charakterystykę zawarto w poprzednim rozdziale. Z uwagi na to, że wartość współczynnika korelacji niesie jedynie informację o współwystępowaniu dwóch zmiennych, zbadano również kierunek mówiący o uporządkowaniu wartości jednej zmiennej względem drugiej oraz współczynnik informujący o sile związku. W celu zinterpretowania zależności przyczynowo-skutkowej między analizowanymi zmiennymi przedstawiono wyniki analizy regresji i analizy wariancji Anova.

W rozdziale IV zaprezentowano rezultaty badania zrealizowanego w przedsiębiorstwie Polyend Sp. z o. o., które odnosi sukcesy na arenie międzynarodowej dzięki wdrażaniu innowacji. W tym celu omówiono zarówno rezultaty badania jakościowego z wykorzystaniem wywiadu standaryzowanego przeprowadzonego z właścicielem firmy, jak również rezultaty badania sondażowego, które przeprowadzono wśród wszystkich pracowników badanej organizacji. W dalszej części dokonano analizy porównawczej kultury innowacji między przedsiębiorstwem Polyend Sp. z o.o. a przedsiębiorstwami scharakteryzowanymi w rozdziale III.

Rozdział V, poświęcony prezentacji wyników badania kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności przedsiębiorstwa, zrealizowano w oparciu o studium przypadku jednego z oddziałów międzynarodowego przedsiębiorstwa IKEA zlokalizowanego w Polsce. W rozdziale tym dokonano próby diagnozy obowiązującego wzorca kulturowego, a następnie identyfikacji cech kultury warunkujących innowacyjność oddziału zakładu produkcyjnego grupy IKEA Industry w Polsce. Sformułowano rekomendacje dla kadry kierowniczej, realizacja których może się przyczynić do bardziej doskonałego promowania i zakorzenienia kultury innowacji w przedsiębiorstwie.

Autorki mają nadzieję, że niniejsza publikacja przyczyni się do lepszego zrozumienia jakże istotnej roli kultury innowacji, która jest warunkiem *sine qua non* innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw.

Pragniemy podziękować Panu Piotrowi Raczyńskiemu — Prezesowi Polyend Sp. z o.o. za okazaną życzliwość i umożliwienie realizacji badań, a także Panu Pawłowi Kłodowskiemu za pomoc w przeprowadzeniu badań terenowych w oddziale zakładu produkcyjnego grupy IKEA Industry w Polsce.





# 1. Kultura organizacyjna

## 1.1. Pojęcie i istota kultury organizacyjnej

Od zarania dziejów ludzie przejawiali formy zachowań, które w pewnym stopniu cechowały się zorganizowaniem. Były one uwarunkowane tożsamym celem i dążeniem do niego. Współczesna dziedzina nauki, jaką są zachowania w organizacji, bada zarówno jednostki, jak i grupy społeczne, których sposób postępowania może stanowić o sukcesie lub porażce danej organizacji (Kozłusznik, 2011, ss. 21–22). Aby zrozumieć zachowania pracownika, należy poznać również kulturę w organizacji, ponieważ ma ona znaczący wpływ na sposób bycia poszczególnych jednostek i grup.

Terminu „kultura” w odniesieniu do organizacji jako pierwszy użył E. Jacques (1951), który określił ją, jako „zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć, a przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie” (Szymańska, 2012, s. 27). Jego definicja nie jest jedyną, bowiem wielu badaczy postanowiło interpretować kulturę na swój sposób.

A. Pettigrew określił ją jako „system publicznie i wspólnie akceptowanych znaczeń dla danej grupy w danym czasie”. System ten, składający się z różnych pojęć, kategorii czy obrazów, pozwala ludziom rozumieć ich własną sytuację (Pettigrew, 1979, ss. 570–571). E. Schein (2002, s. 22) definiuje ją jako „wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów”. Natomiast G. Hofstede (2000, s. 38) określa ją jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu” członków danej społeczności, na które składają się przekazywane przez grupę, silnie zakorzenione normy, wartości i reguły organizacyjne.

Mnogość definicji kultury organizacyjnej nie wynika z jej niedoskonałości, ale ze złożoności. Trzeba brać pod uwagę fakt, że w każdej organizacji zarówno kultura, jak i jej postrzeganie mogą się różnić, stąd i interpretacja kultury przybiera różną formę. Zdaniem

L. Smircich kulturę w organizacji można rozpatrywać na trzy sposoby (Latusek, 2008, s. 165):

- w kontekście kulturowym, który kształtuje daną organizację i umożliwia rozpoznanie specyfiki i porównania sposobów zarządzania w poszczególnych krajach, np. przedsiębiorstwo o dominującej kulturze amerykańskiej lub japońskiej (kultura jako zmienna niezależna);
- jako cechę organizacji, która może być przedmiotem świadomego i aktywnego kształtowania (kultura jako zmienna zależna);
- jako metaforę umożliwiającą postrzeganie samej organizacji jako kultury, która ma swoje normy, wartości, artefakty, a w jej ramach mogą funkcjonować różne wewnętrzne subkultury (kultura jako metafora rdzenna).

Jak zauważyła M.J. Hatch (2002, s. 206), „kultura organizacji to prawdopodobnie najtrudniejsze do zdefiniowania pojęcie w teorii organizacji”. Biorąc pod uwagę wielość definicji i interpretacji, trudno jest zaprzeczyć powyższemu stwierdzeniu. Niemniej są podejmowane próby uporządkowania definicji kultury organizacyjnej i ich umiejscowienia w paradygmacie naukowym.

Według Ł. Sułkowskiego (2008, s. 12) większość prezentowanych definicji można przypisać do jednej z następujących perspektyw teoretycznych:

- integracyjnej, która zakłada dążenie do jednorodności i stabilności kultury organizacyjnej (odpowiednik paradygmatu funkcjonalistyczno-strukturalistycznego);
- zróżnicowania, która dopuszcza możliwość wystąpienia podziałów, napięć, konfliktów, tworzenia subkultur i separacji (odpowiednik paradygmatu interpretatywno-symbolicznego);
- fragmentacji, która jest ukierunkowana na przepływ, podział i permanentną zmianę nieuchwytej kultury (odpowiednik paradygmatu postmodernistycznego i poststrukturalistycznego).

Proponowany podział akcentuje fenomen złożoności i wielowymiarowości kultury organizacyjnej, a jednocześnie ułatwia jej zrozumienie i interpretację z różnych perspektyw (Tabela 1.1.).

Tabela 1.1.

Wybrane definicje kultury organizacyjnej

Autor	Definicja kultury organizacyjnej	Paradygmat
E. Jacques	Zwyczajowy lub tradycyjny sposób myślenia i działania, który jest w pewnym stopniu podzielany przez członków organizacji i który nowi pracownicy muszą przynajmniej częściowo zaakceptować (Jacques, 1952).	funkcjonalistyczno-strukturalistyczny
E.H. Schein	Wzór powielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów (Schein, 1992, s. 6).	funkcjonalistyczno-strukturalistyczny

Autor	Definicja kultury organizacyjnej	Paradygmat
H. Schenplein	Wartości, normy i przekonania powszechnie akceptowane w organizacji i stanowiące system (Schenplein, 1988)	funkcjonalistyczno-strukturalistyczny
M. Mead	Podzielane wzory zachowań (Mead, 1973, s. 6)..	funkcjonalistyczno-strukturalistyczny
C. Geertz	System podzielanych znaczeń i wspólne ich rozumienie — inaczej sieć znaczeń, kierujących lub wyjaśniających obserwowane zachowania (Geertz, 1973, s. 5).	interpretatywno-symboliczny
G. Hofstede	„Zaprogramowanie umysłów” członków organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych (Hofstede, 2000, s. 38–40).	interpretatywno-symboliczny
P.M. Blau	Swoiste, niepisane „reguly gry” społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego rozumieć organizację i identyfikować się z nią (Blau, 2003, s. 298).	interpretatywno-symboliczny
J. van Maanen	Wiedza podzielana w mniejszym lub większym stopniu przez członków organizacji, wyrażana w działaniach i słowach, którą badacz pracujący w terenie musi interpretować, a nie traktować jako daną (van Maanen, 1988, s. 3).	interpretatywno-symboliczny
L. Smircich	Sieci znaczeń utkane przez ludzi w procesie organizowania (Smircich, 1983; Geertz, 1975, s. 39).	interpretatywno-symboliczny
R. Deshapande, R. Parasurman	Niepisane, postrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę między tym, co niepisane a tym, co się rzeczywiście w organizacji dzieje (Deshapande, Parasurman, 1987).	interpretatywno-symboliczny
J.M. Kombi, H. Wüthrich	Organizacje nie tylko posiadają kulturę, ale również są kulturą (Kombi, Wüthrich, 1991, s. 29).	interpretatywno-symboliczny

Źródło: Sulkowski (2008, s. 13).

Choć nie ma uniwersalnej definicji kultury organizacyjnej, większość badaczy zgadza się, że kultury organizacyjne mają zarówno aspekty ideowe, jak i obserwowalne (Kopelman i in., 1990, s. 283). Niezależnie jednak od percepcji kultury przez różnych autorów, można wyróżnić pewne powtarzające się aspekty, charakterystyczne dla funkcjonowania kultury organizacyjnej (Druckman i in., 1997, s. 69):

- kultury są własnością grup ludzi, a nie jednostek;
- kultury angażują zarówno emocje, jak i intelekt;
- kultury opierają się na wspólnych doświadczeniach, a tym samym na historiach grup ludzi;
- rozwój kultury wymaga czasu;
- kultury są nasycone symbolami i symboliką.
- kultury nieustannie się zmieniają, ponieważ okoliczności zmuszają ludzi do zmiany;
- kultury są z natury niejasne, ponieważ zawierają w sobie sprzeczności, paradoksy, dwuznaczności i zamęt.

Współcześnie kulturę w organizacji można formalnie zdefiniować jako dominujące „przekonania, wartości, postawy, zachowania i praktyki charakterystyczne dla grupy ludzi”

(Warrick, 2015, s. 4), zaś w praktyce opisuje ona środowisko, w którym pracują ludzie, oraz wpływ, jaki wywiera na sposób myślenia, działania i doświadczenia w pracy (Warrick i in., 2016, s. 4), przy czym kultury mogą się znacząco różnić zarówno w obrębie organizacji, jak i między nimi, co czyni je wyjątkowymi.

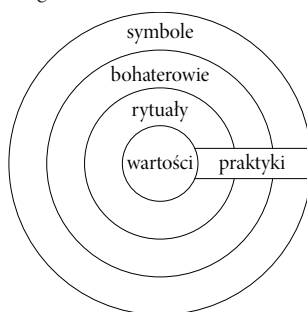
## 1.2. Przejawy, elementy kultury i funkcje kultury organizacyjnej

Kulturę organizacyjną można rozpatrywać na różnych płaszczyznach, ponieważ składa się ona z charakterystycznych dla siebie elementów, które mają wpływ na kształtowanie, interpretację kultury i jej unikalny charakter.

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych w literaturze przedmiotu jest model kultury organizacyjnej G. Hofstede. Wyróżnione składniki kultury metaforycznie określił jako „warstwy cebuli” (Rysunek 1.1.). Choć intencją autora była szczegółowa analiza różnic między kulturami narodowymi, model znajduje również zastosowanie w odniesieniu kultury w organizacji.

Rysunek 1.1.

Model kultury organizacyjnej według G. Hofstede



Źródło: Hofstede (2007, s. 20).

Głównym komponentem kultury są wartości rozumiane jako ideały i standardy mające swój wyraz w formułowanych celach organizacji. Wartości spajają pozostałe warstwy kultury:

- rytuały są to czynności i zachowania charakterystyczne dla członków danej kultury, np. zwyczaje powitań, ceremonie religijne, obchody różnych uroczystości;
- bohaterowie są to osoby posiadające cechy wysoko cenione przez członków danej kultury, stają się dla nich wzorcem zachowań;
- symbole, to np. słowa, gesty, przedmioty i obrazy, posiadające szczególne znaczenie.

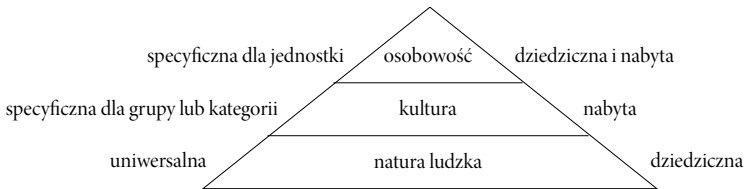
Powyższe warstwy kultury autor określił mianem praktyk, ponieważ w mniejszym lub większym stopniu są zauważalne na zewnątrz. Nie oznacza to jednak, że osoby spoza kultury je rozumieją. Praktyki mogą być trafnie interpretowane wyłącznie przez uczestników danej kultury (Hofstede 2007, ss. 42–43).

Wartość poznawcza przedstawionego modelu polega na ukazaniu, które składniki kultury są „żywe” i „użytkowane” na bieżąco w codziennym życiu organizacji. Dodatkowo model ukazuje kulturę jako wynik ludzkiej percepcji, zarówno przez uczestników, jak i obserwatorów zewnętrznych danej kultury (Wojtowicz, 2004, s. 165).

W koncepcji G. Hofstede kultura jest kolektywnym „zaprogramowaniem umysłu”, które pozwala odróżnić członków jednej grupy od drugiej. Każda jednostka posiada pewien wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania, który jest przyswajany w ciągu całego życia. Oznacza to, że częściowo umysł człowieka ma wspólne cechy dla wszystkich ludzi, a częściowo cechy właściwe dla danej jednostki. Na tej podstawie autor wyróżnia trzy poziomy zaprogramowania ludzkiego umysłu (Rysunek 1.2.).

Rysunek 1.2.

Trzy poziomy zaprogramowania umysłowego



Źródło: Hofstede (2007, s. 40).

Fundamentem zaprogramowania umysłu jest uniwersalna, wrodzona i wspólna dla wszystkich natura ludzka. Kultura specyficzna dla grupy lub kategorii jest zaprogramowaniem nabytym. Natomiast osobowość dotyczy indywidualnego zaprogramowania umysłu, wyjątkowego i niepowtarzalnego dla każdej jednostki (Hofstede 2007, ss. 42–43). Ludzie reprezentujący różne kultury organizacyjne często respektują wiele zbieżnych poglądów i idei, ale ujawniają je na podstawie własnych punktów widzenia.

Należy jednak podkreślić, że utożsamianie kultury z kulturą narodową czyni definicję kultury nieużyteczną do opisu innych jej poziomów (Sitko-Lutek, 2018, s. 50).

Odminną klasyfikację składników kultury przedstawił E. Schein. Autor wyróżnił poszczególne składniki kultury organizacyjnej na podstawie dwóch kryteriów: łatwości obserwacji (widoczność) oraz stopnia ich uświadomienia (trwałość), a następnie dokonał ich podziału na trzy poziomy: artefakty, wierzenia i wartości oraz podstawowe założenia (Rysunek 1.3.).

Fundamentem każdej kultury organizacyjnej są podstawowe założenia, niewidoczne i nieświadome (Schein, 2004, s. 26). Są one najgłębszym, a jednocześnie najtrwalszym i najtrudniejszym do identyfikacji poziomem kultury. Ich charakter można określić jako filozoficzny i światopoglądowy. Uczestnicy organizacji nie uświadamiają sobie założeń kulturowych, dlatego trudno je kontrolować. Są ponadto uznawane za oczywiste i niepodlegające dyskusji bądź krytyce przesłanki właściwego postępowania. Założenia kulturowe stanowią istotę danej kultury organizacyjnej — model działania, myślenia i odczuwania (Schein, 2004, ss. 29–36; Marki, Cooper, 2000, ss. 38–40), a zarazem klucz do rozumienia jej pozostałych poziomów (Sitko-Lutek, 2018, s. 67). E. Schein wskazuje siedem ważnych aspektów,

które mogą ułatwić nakreślenie głównych założeń organizacji. Należą do nich (Hatch, 2002, s. 216):

- stosunek organizacji do otoczenia: jak dany podmiot postrzega się w otoczeniu?
- naturę działań człowieka: co nim kieruje? Jaki sposób zachowania jest właściwy?
- naturę rzeczywistości i prawdę: w jaki sposób definiowana jest prawdziwość, a jak fałsz? Jak określić prawdę?
- naturę czasu: co stanowi bazową orientację z punktu widzenia przeszłości, teraźniejszości i przyszłości?
- istotę natury ludzkiej: czy ludzie są dobrzy czy źli? Czy naturę ludzką można kształtować, czy jest ona niezmienna?
- naturę tego, co ludzkie: jaki jest właściwy sposób odnoszenia się ludzi do siebie? Jaki styl kierowania i sprawowania władzy jest najbardziej odpowiedni?
- stosunek jednorodności do różnorodności: czy więcej korzyści przynosi grupie jej jednorodność czy zróżnicowanie?

Rysunek 1.3.

Model kultury organizacyjnej według E. Scheina



Źródło: Schein (2004, s. 40).

Drugi poziom kultury stanowią wartości i wierzenia, częściowo widoczne i uświadomione. Wartości stanowią „kręgosłup moralny” każdej organizacji, akcentują, co jej uczestnicy uznają za ważne i czym się kierują w swoich działaniach. Zdaniem E. Scheina większość wartości wyznawanych w danej kulturze przypisuje się jej założycielom (Stoner i in., 1998, ss. 190–191). Wierzenia natomiast można rozumieć jako niepisane reguły, które definiują wzorzec postępowania uczestników organizacji — do czego dążyć, czego się wystrzegać, w jaki sposób realizować zadania lub rozwiązywać problemy. Składniki drugiego poziomu kultury można podzielić na deklarowane i przestrzegane. Te pierwsze są sformalizowane i zapisane w oficjalnych dokumentach, np. w kodeksie etycznym organizacji, regulaminie. Natomiast składniki przestrzegane, lecz niesformalizowane, są przekazywane sobie wzajemnie przez pracowników i dotyczą obowiązujących zwyczajów i praktyk (Wojtowicz, 2004, s. 166).

Artefakty to specyficzne zewnętrzne przejawy kultury w organizacji, najbardziej widoczne i uświadomione. Stanowią wszystko to, co można zobaczyć i usłyszeć, mając styczność z daną organizacją i jej kulturą (Schein, 2004, ss. 26–27), stanowią wskaźnik kultury. Wśród tej grupy składników kultury organizacyjnej można wyróżnić: artefakty fizyczne, behawioralne i językowe.

Artefakty fizyczne to kultura materialna danej organizacji, takie jak: struktura organizacyjna, przedmioty materialne, rozwiązania przestrzenne i wizualne (np. wystrój wnętrz, ubiór pracowników, logo, kolorystyka). Mają wpływ na postrzeganie organizacji w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, ponieważ oprócz walorów funkcjonalnych i estetycznych, obrazują jej kondycję oraz stosunek do klientów i pracowników.

Artefakty behawioralne to typowe sposoby reagowania przyjęte w organizacji, zwykle ujęte w wewnętrznych (także niepisanych) kodeksach. Do tej grupy można także zaliczyć rytuały i ceremonie, takie jak np. powitania gości, spotkania okolicznościowe. Te komponenty kultury organizują uczestników danej społeczności, zaspokajają potrzeby przynależności i bezpieczeństwa, a także kształtują tożsamość organizacji (Oleksyn, 2001, ss. 160–161).

Artefakty językowe (werbalne) to specyficzny język lub słownictwo, którym posługują się uczestnicy kultury oraz stosowany sposób komunikowania się. Można zaliczyć do nich także mity i legendy odnoszące się do historii lub sukcesów organizacji.

Artefakty, choć są łatwe do zauważenia dla badaczy, niekoniecznie muszą być oczywiste dla uczestników kultury organizacyjnej. Należy mieć na uwadze fakt, że artefakty znajdują się daleko od rdzenia kultury, co może powodować ich błędną interpretację, zwłaszcza przez początkujących obserwatorów. Z tego powodu kulturę organizacji można przyrównać do „góry lodowej”, bowiem na pierwszy rzut oka widać zaledwie 1/7 całości w postaci wystającego wierzchołka, zaś najważniejszy fragment znajduje się poniżej. Artefakty wynikają z dominujących norm i wartości danej kultury, które niełatwo rozpoznać, ale można je zrozumieć, gdy zostaną naruszone. Natomiast normy i wartości są kształtowane pod wpływem głębszych i trudnych do percepcji podstaw danej kultury, których odkrycie wymaga dłuższego przebywania w danej społeczności i obserwacji jej członków (Kozłowski i in., 2009, s. 12).

Dynamiczny model osobowości kultury organizacyjnej zaproponowany przez E. Scheina okazał się bardzo użyteczny. Badacze kultury w organizacji stopniowo rozszerzyli zasięg oddziaływania kultury na inne sfery niż artefakty, np. komunikacja, innowacyjność, wynagradzanie, podejmowanie ryzyka w działaniach, potrzeby klientów, motywację do pracy, orientację na relacje międzyludzkie (Zbiegień-Maciąg, 2008, ss. 25–26).

Ciekawe ujęcie składników kultury przedstawiają M.H. Trice i J.M. Beyer. Zaproponowany przez nich konstrukt kultury składa się z dwóch poziomów: substancji i form. Substancję kultury stanowią wspólne, naładowane emocjonalnie systemy przekonań, które nazywają ideologiami. Przez ideologię autorzy rozumieją „wspólne, wzajemnie powiązane zestawy przekonań na temat tego, jak rzeczy działają; wartości, które wskazują, co warto mieć lub co robić oraz normy, które mówią ludziom jak powinni się zachowywać” (Trice, Beyer, 1993, s. 33). Choć substancja kulturowa jest uważana za oczywistą i nieświadomą, pewne okoliczności lub ukierunkowane działania mogą poszerzyć świadomość treści kulturowej. Natomiast formy kulturowe, np. byty materialne lub działania, są widocznym poziomem kultury, przez które jej członkowie wyrażają, potwierdzają i komunikują sobie nawzajem istotę tej kultury.

Zgodnie z koncepcją Cz. Sikorskiego (2006, ss. 8–13), kultura w organizacji to ustrukturyzowany system składający się z zewnętrznych form, w jakich się ona przejawia, oraz jej



mniej lub bardziej głęboko ukrytych składników. Autor ujmuje składniki kultury w następujący sposób:

- wzory myślenia, dzięki którym uczestnicy kultury otrzymują kryteria oceny różnych zjawisk i sytuacji;
- wzory zachowań, które dostarczają właściwych form reagowania na te zjawiska i sytuacje;
- symbole, które umożliwiają upowszechnienie i utrwalanie wzorców myślenia i zachowań wśród członków grupy.

Na wzory myślenia (ideologia grupy) składają się: założenia kulturowe, wartości i normy społeczne. Założenia mają abstrakcyjny charakter, dotyczą rozstrzygnięć w podstawowych sprawach dla człowieka, a w rezultacie przyjęcia określonego paradygmatu kultury organizacji. Dominujące w danej społeczności założenia kulturowe stanowią źródło odpowiadającego im zbioru wartości. Wartości są zbiorowymi preferencjami narzucanymi w grupie, np. przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które uczestnicy organizacji cenią i starają się osiągnąć. Wartościom towarzyszy więc ocena, której kryteriami są określone założenia kulturowe. Normy bezpośrednio wynikają z przyjętej w danym środowisku pracowniczym hierarchii wartości i zwykle są wyraźnie wyartykułowane jako powinności i wskazania o różnym stopniu szczegółowości i kategoryczności.

Wzory zachowań są następstwem upowszechniania określonych postaw, wynikających z określonych wzorów myślenia. Postawy wyrażają sposób odniesienia się uczestników kultury do konkretnych przedmiotów i sytuacji. Jednakże zachowania ludzi w organizacji są tylko częściowo uwarunkowane kulturowymi sposobami myślenia. Ważną determinantą jest określony kontekst sytuacyjny z całą gamą uwarunkowań z jakimi ludzie się stykają, wykonując swoje zawodowe aktywności w systemie organizacyjnym. Uwarunkowania te wiążą się z potrzebą realizacji zadań organizacyjnych w różnych i często zmieniających się sytuacjach, które powodują, że zachowania ludzi mogą być obojętne z perspektywy ideologii organizacji, a nawet z nią sprzeczne. Zatem zachowania ludzi są elementem kultury w takim stopniu, w jakim są one wynikiem postaw ukształtowanych przez ideologię organizacji.

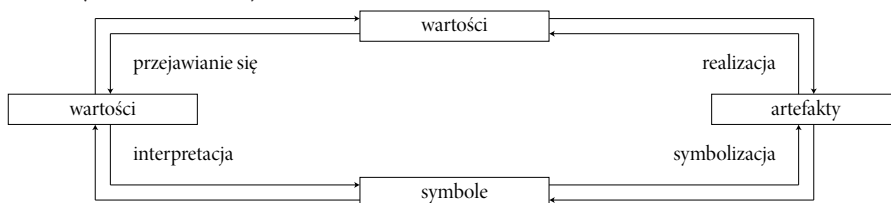
Symbole stanowią instrumentarium kulturowej socjalizacji. Umożliwiają dostrzeżenie i obserwację przejawów danej kultury, choć sama interpretacja ich znaczeń może być kłopotliwa dla niewtajemniczonych. Dzięki symbolom kultura organizacji upowszechnia się i utrwała w danym środowisku społecznym, pełni więc ważną rolę komunikacyjną. Symbole tworzą specyficzną — choć trudną do opisanego w kategoriach racjonalnych — atmosferę w organizacji. Wśród symboli kultury autor wyróżnił: symbole fizyczne, językowe, behawioralne i osobowe, które korespondują z klasyfikacją zaproponowaną w modelu E. Scheina i G. Hofstede.

Zdaniem Cz. Sikorskiego (2001, ss. 236–237) składniki danej kultury można przedstawić w następującej sekwencji: założenia — normy — wartości — postawy. Natomiast symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, mity i tabu są przejawami kultury, ale nie stanowią jej istoty.

Niehierarchiczne ujęcie składników kultury organizacyjnej przedstawia M.J. Hatch. Prezentowany model ilustruje cztery główne elementy kultury: założenia, wartości, artefakty i symbole, a także zachodzące między nimi dwukierunkowe oddziaływania (Rysunek 1.4.).

Rysunek 1.4.

Model dynamiki kulturowej



Źródło: Hatch (2002, s. 355).

Założenia organizacji, będące swego rodzaju oczekiwaniami wobec świata, przejawiają się w wartościach przez nią wyznaczanych. Jeżeli przedsiębiorstwo zakłada bycie liderem na rynku, to cenionymi wśród pracowników wartościami mogą być: pracowitość, profesjonalizm i osiągnięcie wyników. Wartości w procesie realizacji tworzą artefakty, np. przedmioty, wydarzenia lub wypowiedzi, które w drodze symbolizacji tworzą symbole. Pozornie zwykłe przedmioty, słowa bądź zachowania poddane interpretacji mogą być urzeczywistnieniem założeń. Przykładowo, ubiór lekarza, będący artefaktem fizycznym, może symbolizować pomoc i troskę, a to poddane interpretacji może nakierować na założenie pracowników służby zdrowia, jakim jest chęć niesienia pomocy. Należy podkreślić, że między komponentami modelu zachodzi dwukierunkowa zależność (sprzężenie zwrotne). Zwykle zmiana w jednym obszarze implikuje zmiany w innym (Hatch, 2002, ss. 355–357).

Funkcje kultury organizacyjnej można postrzegać w odniesieniu do otoczenia i wnętrza organizacji. Według E. Scheina organizacja powinna posiadać odpowiedni system działania i reagowania na czynniki zewnętrzne, aby zaadaptować się do zmiennego otoczenia. Z drugiej strony, istnieje potrzeba stworzenia takiego wewnętrznego systemu wartości, który skoordynuje działania i zmniejszy poczucie niepewności w dynamicznym otoczeniu. Mając na uwadze powyższe, E. Schein proponuje klasyfikację funkcji kultury w organizacji na zewnętrzne i wewnętrzne (Tabela 1.2.).

Zdaniem E.C. Martins i F. Terblance funkcje kultury organizacyjnej najczęściej przejawiają się w dwóch celach: tworzenia poczucia tożsamości personelu i zaangażowania w organizację oraz stworzenia przewagi konkurencyjnej, aby umożliwić członkom (zwłaszcza nowym) organizacji dobre zrozumienie akceptowalnego zachowania i stabilności systemu społecznego (Sun, 2008, s. 140).

Klasyfikacja zaproponowana przez Cz. Sikorskiego (2006, ss. 16–18) odnosi się do wewnętrznych funkcji kultury. Autor wyróżnia następujące funkcje kultury w środowisku pracowniczym:

- funkcję integracyjną, która obejmuje wszystkie składniki wspólne określane i utrzymywane przez uczestników danej kultury, pomija zaś elementy indywidualne i różnicujące;
- funkcję percepcyjną, która obejmuje sposób postrzegania środowiska przez nadanie znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu oraz dostarcza informacji na temat wymaganego stopnia samokontroli, porządku społecznego i sposobu rozumienia organizacji;

- funkcję adaptacyjną, która stabilizuje warunki działania organizacji poprzez wypracowanie gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu grupy.

Tabela 1.2.

## Klasyfikacja funkcji kultury organizacyjnej

Funkcje zewnętrzne	Funkcje wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– pozwala zrozumieć misję i strategię organizacji;</li> <li>– umożliwia integrację członków danej kultury;</li> <li>– pomaga zwiększyć zaangażowanie uczestników do realizacji celów firmy;</li> <li>– wprowadza system jednolitego pomiaru i kryteria oceny efektów;</li> <li>– umożliwia pracownikom wypracowanie strategii, kierunku i sposobu doskonalenia organizacji, gdy jest niezbędna zmiana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oferuje wspólny język i aparat pojęciowy;</li> <li>– określa granice grupy — definiuje kryteria przyjęcia i wykluczenia uczestników;</li> <li>– pomaga zbudować wewnętrzną hierarchię i określa sposób zachowania wobec osób mających władzę;</li> <li>– ustala normy, reguły, zasady i rytuały obowiązujące w danej grupie;</li> <li>– wspomaga system kar i nagród oraz określa zasady ich przyznawania;</li> <li>– tworzy jednolity system wartości i postrzegania tego, co dobre, a co złe.</li> </ul>

Źródło: Schein (2004, s. 88).

Wewnętrzne funkcje kultury organizacyjnej obniżają poczucie niepewności w niestabilnym otoczeniu organizacji. Pomaga w tym konformizm i kolektywizm związany z funkcją integracyjną, selektywne postrzeganie rzeczywistości zapewniające poczucie porządku i stabilności, a także stosowanie znanych wzorców postępowania w procesie dostosowania się organizacji do otoczenia (Sikorski 2003, s. 251).

Cz. Sikorski (2012, s. 38) zwraca uwagę na fakt, że konsekwencją mobilności ludzi w nowoczesnych i pozbawionych wyraźnych granic systemach organizacyjnych, np. strukturach sieciowych (także międzynarodowych), jest redefinicja tradycyjnych, wewnętrznych funkcji kultury organizacyjnej. Współcześnie funkcja integracyjna oznacza łatwość integrowania się z różnymi grupami społecznymi. Do popularyzacji tej funkcji mogą posłużyć wzorce kulturowe, które wspomogą przełamywanie lęku związanego z poczuciem braku przynależności. W nowoczesnej kulturze funkcja percepcyjna oznacza skłonność do poszerzania zbioru informacji dotyczących faktów, zdarzeń i procesów docierających ze środowiska zewnętrznego, a także chęć zrozumienia ich faktycznych znaczeń i uwarunkowań, co pozwoli przełamać obawy związane z dysonansem poznawczym, w którym ludzie uświadamiają sobie odmienną własnych reakcji kulturowych w określonej kwestii.

Natomiast funkcja adaptacyjna oznacza zdolności przystosowawcze jednostki do zmieniającego się otoczenia, a także współtworzenie wzorców kulturowych z reprezentantami różnych społeczności. Nowe ujęcie funkcji adaptacyjnej odnosi się do zwiększenia indywidualnej odpowiedzialności za powzięte decyzje i działania.

Autorska klasyfikacja funkcji kultury L. Zbiegień-Maciąg koresponduje z propozycjami E. Scheina i Cz. Sikorskiego. Do zewnętrznych funkcji kultury zalicza wpływ uzgodnień we-

wewnętrznych na kontakty zewnętrzne oraz oddziaływanie czynników otoczenia na wnętrze organizacji. Wpływ uzgodnień wewnętrznych na kontakty zewnętrzne przejawia się m.in. w:

- misji i strategii organizacji oraz wynikających z niej funkcji;
- celach organizacji będących konsensusem między oczekiwaniami różnych grup interesariuszy;
- środkach realizacji zadań, np. podziale pracy, uprawnieniach decyzyjnych, alokacji zasobów;
- kryteriach oceny efektywności funkcjonowania organizacji;
- sposobach korygowania organizacji, dotyczących oczekiwanej strategii działania w sytuacjach kryzysowych, a także stwarzających nowe możliwości.

Oddziaływanie czynników otoczenia na wnętrze organizacji odnosi się do jej wizerunku, relacji z innymi podmiotami, roli i pozycji w branży. Uwarunkowania zewnętrzne o charakterze obiektywnym, np. z obszaru ekonomii, prawna, ekologii, wymuszają wprowadzenie określonych zmian w organizacji. Następstwem ważnych wydarzeń lokalnych, wpływu znanych osób i rodziny może być przenikanie wartości i wzorów pochodzenia zewnętrznego do wnętrza organizacji. Z drugiej strony, ukształtowane w danej organizacji wzorce kulturowe są uwalniane poza jej granice, modyfikując otoczenie i zachowania uczestników lokalnej społeczności (Zbiegień-Maciąg, 2002, s. 37).

Natomiast wewnętrzne funkcje organizacji są realizowane przez funkcje: integrującą, poznawczo-informującą i adaptacyjną. Istotę funkcji integrującej stanowi synteza wspólności, która jest kreowana przez uczestnictwo w procesie bycia razem, wspólne wzorce myślenia, wspólne wartości, wierzenia i uczucia, wspólne doświadczenia i uczenie się. Jednakże ta funkcja kultury może powodować niepożądane zjawiska, takie jak „tajne porozumienie” między pracownikami, które kolektywnie jest podtrzymywane, mimo że może utrudnić realizację celów lub wprowadzanie zmian w organizacji. Przykładami innych negatywnych zjawisk wynikających z funkcji integrującej są: „wyuczona bezradność”, tendencje do przeciętności, utrzymywanie średniej efektywności pracy, niedostateczne zdolności decyzyjne w sytuacjach kryzysowych. Dodatkowo autorka wyróżnia trzy grupy czynników integrujących ludzi, które uczestniczą w procesie budowania tożsamości organizacji. Czynniki jednoczące, np. wzory myślenia, wartości, uczucia, wspólny język są tworzone przez uczestnictwo w procesie bycia razem. Poza czynnikami jednoczącymi społeczność danej organizacji, w ramach integrującej funkcji kultury autorka wskazuje również czynniki odnoszące się do poczucia bezpieczeństwa i stabilności. Kultura organizacyjna odznaczająca się długoletnią historią i tradycją zapewnia pracownikom poczucie bezpieczeństwa i gwarantuje dbałość o członków organizacji. Uczestnicy takiej kultury starają się nie dostrzegać konfliktów i niedoskonałości. Ostatnią grupę stanowią czynniki budujące tożsamość. Każda organizacja ma swoją tożsamość, która wykształca się w wyniku kompilacji niepowtarzalnych osobowości i innych istotnych cech ludzi.

Funkcja poznawczo-informująca kultury dotyczy sposobu postrzegania otoczenia organizacji oraz dostarczania jej uczestnikom wiedzy i informacji o świecie. Ta funkcja wynika ze współpracy jednostek, której towarzyszy pozyskiwanie wiedzy, poszerzanie horyzontów, wymiana opinii mających wpływ na ich percepcję środowiska pracy.

Zadaniem adaptacyjnej funkcji kultury jest dostarczenie gotowych schematów zachowań w określonych sytuacjach, co ułatwia stabilizowanie rzeczywistości (Zbiegień-Maciąg, 2002, ss. 33–36).

Choć kultura organizacyjna — z racji swej specyfiki — nie jest i nie może być tak namacalna jak wiele innych czynników wpływających na wyniki organizacji, bezsprzecznie jej profil i kondycja mogą sprzyjać osiągnięciu celów organizacji bądź je blokować. Kadra menedżerska często przypisuje sukces organizacji szybkości rozwoju ich kultury. M. Alvenson i H. Wilmot wyrażają pogląd, iż „firmy wygrywają lub przegrywają w oparciu o kulturę, które tworzą”. Należy zatem podkreślić, że kultura organizacyjna niesie zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje (Asif, 2010, s. 13).

Organizacje odznaczające się wyjątkowymi i „zdrowymi” kulturami są w stanie przyciągnąć, angażować i czerpać korzyści z utalentowanych ludzi. Zwiększają także satysfakcję pracowników, zapewniając wysoki poziom korzyści zewnętrznych i wewnętrznych. Dzięki kreatywnym pomysłom, wysokiemu zaangażowaniu pracowników i implementacji nowości powstają innowacyjne procesy, produkty i usługi, co przyczynia się do konkurencyjności organizacji (Harper, 2009, ss. 46–48) „w środowisku, w którym produkty i usługi generalnie postrzegane są jako zamiennie” (Pennington, 2009, s. 146). Kultury organizacyjne postrzegane jako „repozytorium wiedzy z możliwością przechowywania i przetwarzania informacji” (Omachonu, Einspruch, 2010, s. 483) mogą wspomagać wykonywanie obowiązków zawodowych oraz kolektywne uczenie się i dyfuzję wiedzy wewnątrz organizacji. Takie kultury umożliwiają jej uczestnikom dwukierunkową komunikację, pielęgnują również zdolność adaptacji do wyzwań dynamicznego środowiska, jednocześnie poprawiając jakość i optymalizując koszty. Wyjątkowe, „zdrowe” kultury nie tylko kształtują pożądane postawy i przyciągają utalentowanych pracowników, ale także wzmacniają lojalność i motywację do pracy, a przez pobudzenie zaangażowania i kreatywności pracowników sprzyjają realizacji celów, wzrostowi wydajności oraz predysponują organizację do innowacyjnych działań.

Dla kontrastu, dysfunkcyjne kultury organizacyjne szkodzą wydajności i często zniechęcają bardzo zdolnych ludzi. Takie kultury nie stwarzają jej uczestnikom warunków do rozwijania i wykorzystania ich wyjątkowego potencjału, a w rezultacie potęgują frustrację, spadek motywacji do pracy i zaangażowania w sprawy organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w osłabionych wynikach organizacji jako całości.

Przyczyn niezdolności organizacji do reagowania na zmieniające się okoliczności otoczenia zewnętrznego często upatruje się w istniejącej kulturze.

Na podstawie badań przeprowadzonych wśród korporacji z branży zaawansowanych technologii zidentyfikowano inne niepożądane konsekwencje kultur organizacyjnych. G. Kunda (1991, ss. 224–226) zwrócił szczególną uwagę na następujące kwestie:

- czy kultury korporacyjne zagrażają indywidualnej autonomii;
- czy kultury korporacyjne marginalizują tych, którzy nie są włączeni do danej kultury, np. pracowników tymczasowych lub kontraktowych;
- jakie skutki będą miały kultury korporacyjne dla społeczeństwa, jeżeli fundamentalne koncepcje uczestników tych kultur i relacji z innymi zostaną ukształtowane w „korporacyjnym wizerunku”.

Podsumowując, kulturę organizacyjną można postrzegać jako istotną część jej tożsamości, pozwalającą odróżnić konkretną organizację od innych, które funkcjonują w tym samym otoczeniu. Trafne jest porównanie kultury do „kodu genetycznego” zapisanego w świadomości danej społeczności. Kultura organizacyjna jest bowiem całością fundamentalnych założeń, które uczestnicy organizacji wykreowali, ucząc się rozwiązywania problemów i przystosowania do otoczenia oraz w procesie wewnętrznej integracji. Zaś program kulturowy przekazywany w postaci artefaktów, zapewnia członkom grupy wzorce zachowań w rozmaitych sytuacjach życia zawodowego i prywatnego. Zatem istotą kultury każdej organizacji jest zdolność do porządkowania zasad jej funkcjonowania, niezależnie od ich widoczności dla uczestników gry rynkowej (Cywoniuk, Kożuch, 2001, ss. 60–66; Oleksyn, 2001, s. 165).

### 1.3 Typologia kultur organizacyjnych

Każda organizacja ma własną, wyjątkową kulturę, która bezsprzecznie pozwala odróżnić ją na tle innych. Istota kultury organizacyjnej przejawia się w jej różnorodnych cechach (wymiarach). Na podstawie istotnych i dominujących cech badacze kultury organizacji podejmowali próby usystematyzowania typów kultur.

Kompleksowe badanie na temat różnic o charakterze narodowym przeprowadzone przez G. Hofstede (2000, ss. 49–52) umożliwiło identyfikację głównych wymiarów kultury determinujących zarządzanie:

1. Dystans do władzy: ten wymiar uwidacznia występowanie nierówności społecznych i wyraża stosunek uczestników danej kultury do tych nierówności. Dystans władzy definiuje się jako stopień, w jakim mniej wpływowi członkowie instytucji i organizacji w danym kraju oczekują i akceptują nierówny podział władzy. Duży dystans do władzy cechuje wysoki stopień centralizacji, autokratyczny styl kierowania i bezkrytyczne podporządkowanie decyzjom przełożonych. Mały dystans do władzy przejawia się w dążeniu do decentralizacji, równouprawnienia i dialogu między zwierzchnikiem a podwładnymi.
2. Indywidualizm i kolektywizm: ten wymiar wyraża stopień współzależności, jaki społeczeństwo utrzymuje wśród swoich członków. W społeczeństwie indywidualistycznym ludzie mają troszczyć się wyłącznie o siebie i swoje potrzeby, a relacje są oparte na osiągnięciu obustronnych korzyści. W społeczeństwie kolektywistycznym ludzie są częścią zespołu, który daje im poczucie bezpieczeństwa i przynależności w zamian za lojalność, a relacje są porównywalne do więzi rodzinnych.
3. Męskość i kobiecość: wysoki wynik (męski) w tym wymiarze charakteryzuje społeczeństwo nastawione na rywalizację, osiągnięcia i sukces, rozwiązywanie konfliktów przez manifestację siły oraz wspieranie najlepszych. Niski wskaźnik (kobiecy) w tym wymiarze oznacza, że dominującymi wartościami społeczeństwa jest solidarność, równość i troska o innych, a wyznacznikiem sukcesu jest jakość życia. W kobiecej kulturze spory są rozwiązywane przez rozmowę i kompromis, zaś wsparcie należy okazać najsłabszym i potrzebującym pomocy.

4. Unikanie niepewności: ten wymiar dotyczy postawy społeczeństwa wobec niepewnej przyszłości, wrażliwości na zmiany i nowe sytuacje. Kultury o niskim stopniu tego wymiaru traktują niepewność jako stan naturalny, akceptują działania innowacyjne i ryzykowne, optują za ograniczeniem praw i przepisów. Wysoki stopień tego wymiaru charakteryzuje społeczeństwa postrzegające niepewność jako zagrożenie, które należy zwalczać, niechętne do podejmowania działań innowacyjnych i ryzykownych, a także poszukujące przepisów regulujących sposób działania w określonych sytuacjach.
5. Orientacja względem czasu<sup>1</sup>: wymiar ten odnosi się do nauk Konfucjusza i może być interpretowany jako poszukiwanie cnót przez społeczeństwo. Orientacja długoterminowa oznacza pragmatyczną postawę społeczeństwa dotyczącą przyszłości, która przejawia się jako racjonalne zarządzanie posiadanymi środkami i cierpliwość w oczekiwaniu na rezultaty. Orientacja krótkoterminowa oznacza brak myślenia przyszłościowego, chęć dorównania innym bez względu na koszty i oczekiwanie natychmiastowych rezultatów.

Powyższa klasyfikacja była przyczynkiem do wyróżnienia czterech typów kultury organizacyjnej. Kultura ukierunkowana na stabilizację i bezpieczeństwo przestrzega formalnych reguł i wspiera kolektywizm. Organizacje z taką kulturą charakteryzuje sztywna struktura i rygorystyczne procedury kontroli pracowników. Kultura zorientowana na strukturę i rutynowe procedury wyróżnia się mniej sformalizowanymi relacjami, nastawieniem na współdziałanie i dobrą atmosferę w środowisku pracy. Kultura o orientacji na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup odznacza się współzawodnictwem między pracownikami, a jednocześnie wysokim zaangażowaniem w realizację zadań. Cenione są zwłaszcza nieszablonowe pomysły rozwiązywania pojawiających się problemów. Natomiast kultura ukierunkowana na realizację zadań jest domeną organizacji posiadających elastyczną strukturę o stylu kierowania opartym na przywództwie i zaangażowaniu (Zbiegień-Maciąg, 2002, s. 71).

Choć typologia G. Hofstede odnosi się do kultury w ujęciu narodowym, dzięki swej przejrzystości i prostocie stanowi model wyjściowy, dla różnych klasyfikacji kultury organizacyjnej. Na przestrzeni lat przeprowadzono liczne badania ukierunkowane na rozpoznanie i wyodrębnienie tych cech, które są najważniejsze i mają największy wpływ na różnorodność kulturową.

Najczęściej stosowano typologie jednowymiarowe, oparte na jednej zmiennej (kluczowa cecha), wyróżniając dwa alternatywne typy kultur. Typologie oparte na dwóch wymiarach umożliwiają zidentyfikowanie czterech profili kultury w organizacji (Tabela 1.3.).

Spośród wielu interesujących propozycji typologii kultury szerzej omówiono te, które akcentują innowacyjność organizacji.

Klasyfikacja zaproponowana przez Ł. Sułkowskiego opiera się na znaczeniu kultury w procesie wprowadzania innowacji. Na podstawie tego wymiaru autor zidentyfikował dwa przeciwstawne typy kultur. Kultura innowacyjna odznacza się wysoką przedsiębiorczością. Dodatkowo jest silnie ukierunkowana na przyszłość, podejmowanie ryzyka i zmiany w organizacji, tradycja zaś jest postrzegana jako przeszkoda w implementacji zmian. Wartości są ważne i przydatne, ale traktowane raczej instrumentalnie i aktualizowane w razie potrzeby.

---

<sup>1</sup> Piąty wymiar różnic kulturowych został wyodrębniony w późniejszych badaniach przeprowadzonych przez M.H. Bonda.



Organizacje akceptują działania pracowników w warunkach posiadania niepełnych informacji. Uczestnicy kultury innowacyjnej są nastawieni na wyzwania i osiągnięcia, przejawiają skłonność do podważania wartości i autorytetów funkcjonujących w organizacji.

Tabela 1.3.

## Typologie kultur organizacyjnych

Autor	Kryteria	Typ kultury
Typologie jednowymiarowe		
H.W. Berman, L.L. Neider (1987)	stopień zrozumienia przez pracowników, jakie działania mają wykonywać, samodzielność pracowników wykwalifikowanych, system motywacyjny (odpowiednio nagradzające systemy placowe), poziom zburokratyzowania, otwartość emocjonalna <i>versus</i> chłód emocjonalny, elastyczność pracowników	pozytywna, negatywna (biuropatologiczna)
Cz. Sikorski (1990)	stopień: tolerancji wobec odmienności, znajomości i wrażliwości wobec problemów innych pracowników, poziom nieufności w stosunku do nowozatrudnionych, otwartość na zmianę pracy	introwertyczna, ekstrawertyczna
J. Aaltio- Mariosola (1991)	siła oddziaływania, działanie sankcji, stopień upowszechnienia wzorów, stałość struktury organizacyjnej, stopień oddziaływania na życie prywatne	silna, słaba
G. Aniszewska, I. Gielnicka (1999)	stopień identyfikacji pracowników z firmą, rodzaj przejawianych uczuć w stosunku do firmy, stosunek przełożonych do podwładnych, stopień zrozumienia postaw i ambicji pracowników, trend w zakresie produktywności	antyefektywnościowa, proefektywnościowa
L. Zbiegień- Maciąg (2002)	stopień równości między pracownikami, pozycja w hierarchii władzy	elitarna, egalitarna
M. Czerska (2003)	stosunek do zmian i eksperymentów, prawo do ryzyka, rozwiązanie problemów, system komunikowana się, relacje przełożony-podwładny, stosunek do różnic w poglądach, podstawowe źródło sprawowania władzy, stosunek do przedsiębiorstwa	niskiej tolerancji niepewności, wysokiej tolerancji niepewności
R.D. Hisrich, B. Bucar, S. Oztark (2003)	stopień formalizacji, nakazów, zakazów, rutynizacji działań interpersonalnych, stopień orientacji na kontakty werbalne	biurokratyczna, pragmatyczna
M. Czerska (2012)	stosunek do eksperymentów i nowych doświadczeń, prawo do ryzyka, relacje przełożony-podwładny, podstawowe źródło sprawowania władzy, stosunek do różnic poglądów, relacje z otoczeniem, poziom tolerancji niepewności, stosunek do firmy, miejsce pracy w hierarchii wartości	proskutecznościowa, proefektywnościowa
L. Sułkowski (2012)	stopień akceptacji niepewności, otwartość na zmiany, gotowość do działania w warunkach deficytu informacji, elastyczność, otwartość organizacji	innowacyjna, konserwatywna
Typologie dwuwymiarowe		
T.E. Deal, A.A. Kennedy (1982)	poziom ryzyka funkcjonowania organizacji w otoczeniu, szybkość informacji zwrotnej (wolna, szybka)	hazardzistów, trwania i stabilności, spokojnego działania, twarda



Autor	Kryteria	Typ kultury
R. Harrison, Ch. Handy (1983)	indywidualizm — kolektywizm, wewnątrzsterowność — zewnątrzsterowność	zadaniowa (Atena), osobowa (Dionizos)
N. Snyder (1990)	orientacja: technologiczna — społeczna, nastawienie: na osiągnięcie — na wykonanie	nastawiona na jakość, twórcza, produktywna, wspierająca
G. Hofstede (1991)	struktura <i>versus</i> ludzie, kooperacja <i>versus</i> rywalizacja	struktura i rutynowe procedury, realizacja zadań, wspieranie inicjatyw indywidualnych i małych grup, stabilizacja i bezpieczeństwo
T.J. Peters (1993)	innowacje, działanie, kontrola, harmonia	innowacji, działania, kontroli, harmonii
Cz. Sikorski (2002)	stopień akceptacji dysonansu kulturowego, relacje: antagonistyczne, nieantagonistyczne	rywalizacji, dominacji, współdziałania, adaptacji
K. Cameron, R. Quinn (2006)	elastyczność — stabilność, orientacja, wewnętrzna — orientacja zewnętrzna	klan, adhokracja, hierarchia, rynek
F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner (2002)	egalitaryzm — hierarchia, orientacja na osobę — orientacja na zadanie	inkubator, rodzina, pocisk sterowany, wieża Eiffla
R. Wolniak (2013)	osiągnięcie <i>versus</i> nadanie statusu, postawy wobec niepewności	projakościowa (sukcesu), wymuszonych zmian, unikania, konserwatywna (sztywna)
Typologie wielowymiarowe		
Ł. Sułkowski (2012)	indywidualizm — wspólnotowość, hierarchiczność — równość, wysoka — niska tolerancja ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organizacja skostniałego kierowania (armia rycerska), organizacja indywidualnych korzyści (najemcy),</li> <li>– organizacja przywództwa transformacyjnego (armia konkwistadorów), organizacja śmiałości (pospolite ruszenie),</li> <li>– organizacja stabilizator (armia janczarów), organizacja konserwatywna wspólnota (rewolucjoniści),</li> <li>– organizacja prężnych zespołów (drużyna księżęca),</li> <li>– organizacja dynamiczna wspólnota (partyzanci).</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Berman & Neider (1987); Sikorski (1990); Aaltio-Mariosola (1991); Aniszewska (2003); Zbiegień-Maciąg (2002); Czerna (2003); Hirsch i in. (2003); Czerna (2012); Sułkowski (2012); Deal & Kennedy (1982); Handy (1993); Snyder (1990 za: Pierzchawka, 2005); Hofstede (2000); Sikorski (2002); Cameron & Quinn (2015); Trompenaars & Hampden-Turner (2002); Wolniak (2013).

W przeciwieństwie do kultury innowacyjnej organizacje o konserwatywnym profilu kultury są silnie zorientowane na przeszłość, dążą do utrzymania *status quo*. Uczestnicy tej kultury okazują szacunek do tradycji i osób mających doświadczenie w organizacji. Wysoko cenione są wszelkie formalne reguły i przepisy, które dają poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Organizacja dąży do działania w warunkach pełnej informacji, ludzie nie wykazują przedsiębiorczych i innowacyjnych inicjatyw, chcąc pozostać w swej dobrze znanej „strefie komfortu” (Sułkowski, 2012, s. 90; Zbiegień-Maciąg, 2002, ss. 57–58).

Typologia kultur organizacyjnych opracowana przez N. Snydera (1990) opiera się na dwóch wymiarach:

- orientacja przedsiębiorstwa: autonomicznie technologiczna (zautomatyzowana struktura organizacyjna) lub społeczna (zintegrowana struktura organizacyjna, zawierająca linie podziałów);
- dominujące nastawienie wartościujące: nastawienie na osiągnięcie (system otwarty) lub nastawienie na wykonanie pod ścisłą kontrolą (system zamknięty).

Zestawienie powyższych kryteriów umożliwiło identyfikację czterech typów kultur organizacyjnych. Kultura nastawiona na jakość jest zorientowana technologicznie i ukierunkowana na osiągnięcie. Charakteryzuje się efektywnym planowaniem, rozwiązywaniem problemów i akceptacją zmian. Kultura produktywna jest również zorientowana technologicznie, ale nastawiona na wykonanie. Cechuje ją wydajność, ścisłe procedury, rytuały w postępowaniu i opór wobec zmian. Kultura twórcza jest zorientowana społecznie i ukierunkowana na osiągnięcie. Wyróżniającymi cechami tej kultury są: innowacje, przedsiębiorczość, podejmowanie ryzyka i inicjowanie zmiany. Natomiast kultura wspierająca jest skoncentrowana na społeczności i wykonanie. Domeną tego typu kultury jest praca zespołowa, kooperacja, wzrost i reakcja na zmiany (Pierchawka, 2005, ss. 265–266).

W podobnej konwencji jest utrzymana klasyfikacja kultur organizacyjnych T.J. Petersa. Na podstawie następujących wyróżników: innowacyjność, działanie, kontrola i harmonia autor zidentyfikował cztery profile kultury organizacyjnej (Tabela 1.4.).

Model wartości konkurujących opracowany przez K. Camerona i R. Quinna porządkuje i ułatwia interpretację wielu zjawisk występujących w organizacji, w tym diagnozę obecnego i pożądanego typu kultury organizacyjnej. Model może również posłużyć do rozpoznania mocnych stron kultury i jej adekwatności.

Tabela 1.4.

Typologia kultury organizacji według T.J. Peterse'a

Typ kultury	Charakterystyka
Innowacji	Organizacja jest silnie ukierunkowana na świat zewnętrzny, dominuje podejście jakościowe i relacje nieformalne. Nie istnieje typowa hierarchia organizacyjna. Członkowie organizacji wykazują duże zaangażowanie w działania zawodowe, są elastyczni i zdolni do podejmowania ryzyka. Mocne strony: wrażliwość rynkowa, potencjalna wysoka rentowność, proinnowacyjna atmosfera w środowisku pracy, indywidualne zdolności i charyzma liderów. Słabe strony: chaos, nadmierne koszty, utrudniony rozwój.

Typ kultury	Charakterystyka
Działania	<p>Organizacja jest silnie ukierunkowana na świat zewnętrzny, dominuje podejście analityczne i ilościowe. Wysoko ceniona jest inicjatywa pracowników, którzy są promowani i nagradzani na podstawie osiągnięć zamierzonych celów. Natomiast popełnianie błędów podlega surowym karom.</p> <p>Mocne strony: ambicja i energia, łatwość dostosowywania się do wymagań rynkowych.</p> <p>Słabe strony: trudności w delegowaniu władzy, możliwa nadmierna eksploatacja pracowników.</p>
Kontroli	<p>Organizacja jest silnie ukierunkowana do wewnątrz organizacji — do jej wartości i tradycji, zbiurokratyzowana. Dominuje podejście analityczne i ilościowe. Struktura organizacji jest wysoce zhierarchizowana, występuje także wyraźna formalizacja relacji. Pracownicy funkcjonują w stabilnych i przewidywalnych strukturach, co daje im poczucie bezpieczeństwa, ale jednocześnie ogranicza. Lojalność zapewnia regularne nagrody i możliwość awansu.</p> <p>Mocne strony: umiejętność funkcjonowania w dojrzałym i stabilnym otoczeniu, które powoli ewoluuje, odpowiedzialność i troska o jakość.</p> <p>Słabe strony: zamknięcie na świat zewnętrzny, awersja do podejmowania ryzyka, niska kreatywność, trudność w implementacji zmian.</p>
Harmonii	<p>Organizacja jest silnie ukierunkowana do wewnątrz organizacji i na pracowników będących najważniejszym zasobem. Dominuje praca zespołowa i podejście jakościowe.</p> <p>Strategiczne decyzje i działania są determinowane przez wartości kulturowe. Natomiast akceptacja koncepcji „z zewnątrz” następuje wyłącznie, gdy zachodzi spójność z kulturowymi wartościami i normami organizacji.</p> <p>Mocne strony: umiejętność funkcjonowania w dojrzałym i stabilnym otoczeniu, troska o relacje z klientami i zrozumienie ich potrzeb.</p> <p>Słabe strony: nadmierna koncentracja na kwestiach pracowniczych, niespójność działań względem otoczenia, opór wobec zmian.</p>

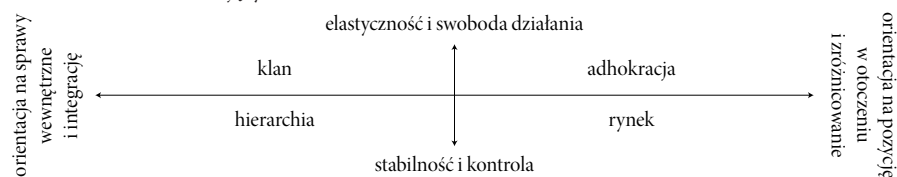
Źródło: opracowanie własne na podstawie Zbiegień-Maciąg (2002, s. 72–76).

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, których celem była identyfikacja głównych cech efektywnych organizacji, autorzy wyróżnili 39 takich wskaźników. Następnie wskaźniki zostały poddane analizie statystycznej, w wyniku której wyodrębniono dwa główne wymiary o przeciwstawnych orientacjach: elastyczność *versus* stabilność oraz orientacja na sprawy wewnętrzne *versus* orientacja na pozycję w otoczeniu. Opisane wymiary stanowią główne osie, które dzielą płaszczyznę na cztery części będące swoimi przeciwieństwami lub konkurentami, stąd nazwa modelu (Rysunek 1.5.). Poszczególnym ćwiartkom macierzy przypisano nazwy, które oddają najbardziej charakterystyczne cechy organizacji. Analizie poddano takie elementy jak: rodzaj działania, przywództwo, kryteria efektywności i reguły zarządzania.

Kultura klanu jest oparta na podobieństwie do organizacji typu rodzinnego, co sprawia, że można ją określić jako miejsce przyjazne pracownikom. Uczestnicy tej kultury wyznają wspólne wartości i cele, mają silne poczucie uczestnictwa i wspólnoty. Dominującymi cechami przedsiębiorstw typu „klan” są: praca zespołowa, dążenie do zwiększenia zaangażowania, dbałość o rozwój zasobów ludzkich. Członkowie organizacji współdziałają, istnieje dobra dwukierunkowa komunikacja i przyjazna atmosfera pracy. Przełożeni pełnią rolę doradców, mentorów, a czasem rodziców. Spójność organizacji zapewniają takie wartości, jak lojalność i przywiązanie do tradycji.

Rysunek 1.5.

## Model wartości konkurujących



Zródło: Cameron & Quinn (2015, s. 44).

Kultura adhokracji jest typowa dla doraźnie powołanych, dynamicznych i wyspecjalizowanych jednostek, które potrafią szybko dopasować się do zmiennego środowiska biznesu. Istotnymi atrybutami tej kultury są elastyczność, kreatywność i przedsiębiorczość. W przedsiębiorstwach typu „adhokracja” nie ma scentralizowanego ośrodka władzy ani sztywnych stosunków zależności służbowej. Przywódcy są określanymi jako wizjonerzy lub innowatorzy, zaś pracownicy mają możliwość wykazania się inicjatywą i swobodę działania, preferowana jest praca w zespołach zadaniowych. Spójność organizacji zapewnia chęć do eksperymentowania i innowacyjność, a sukces jest utożsamiany z wprowadzaniem pionierskich i trudnych do zastąpienia produktów na rynek.

Kultura hierarchii ma cechy zidentyfikowane przez M. Webera, które stały się klasycznymi atrybutami biurokracji: zasady, specjalizacja, merytokracja, hierarchia, odrębna własność, bezosobowość i odpowiedzialność. Taka organizacja wyróżnia się wysokim stopniem formalizacji i kontroli. Przełożeni są zorientowani na efektywność i prawidłowe wykonywanie zadań, a pracownicy mają obowiązek stosowania się do procedur, regulaminów i przepisów. Najważniejsze w tej kulturze jest niezakłócone funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a gwarancją spójności organizacji są przepisy i sformalizowane zasady postępowania.

Kultura rynku skupia się przede wszystkim na sprawach zewnętrznych, na kształtowaniu własnej pozycji w otoczeniu, które jawi się jako nieprzyjazne. Organizacja, w której istnieje kultura rynku wykorzystuje mechanizmy rynkowe podczas transakcji z innymi podmiotami, aby osiągnąć przewagę. Nadrzędnymi wartościami są konkurencyjność i wydajność, a gwarancją spójności jest wspólna chęć zwyciężania i utrzymanie pozycji lidera (Cameron, Quinn, 2015, ss. 43–53).

Inny podział kultur, który bezpośrednio nawiązuje do innowacyjności organizacji zaproponowali F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner. Typologia jest oparta na dwóch wymiarach: egalitaryzm (hierarchia) oraz orientacja na osobę (orientacja na zadanie). To umożliwiło wyróżnienie czterech typów kultur organizacyjnych: inkubator, pocisk sterowany, rodzina, wieża Eiffla. Poszczególne profile kultur scharakteryzowano na podstawie następujących wyróżników: relacje pomiędzy pracownikiem a organizacją, system władzy oraz poglądy pracowników na temat celów, zamierzeń organizacji i ich roli w realizacji zadań.

Inkubator jest kulturą egalitarną i zorientowaną na spełnienie, co oznacza, że organizacja pełni drugorzędną rolę wobec jednostki. Najważniejszy jest rozwój indywidualny, przełamywanie rutyny i możliwość twórczego działania. Ten typ kultury zwykle występuje w małych, innowacyjnych organizacjach. Cenionymi wartościami są: zaangażowanie, uczciwość

i efektywność, zaś relacje pomiędzy uczestnikami tej kultury są emocjonalne. Menedżer w takiej organizacji powinien zarządzać z pasją, wspomagać adaptację organizacji do dynamicznego otoczenia i pełnić funkcję pośrednika w pozyskiwaniu zasobów zewnętrznych. Ważne jest także inspirowanie podwładnych, z których każdy może zgłosić własny nowatorski pomysł i zostać zwycięzcą, bowiem w procesie motywowania finanse nie są głównym środkiem zachęty do pracy. Wraz z rozwojem organizacji typu „inkubator” mogą ujawnić się pewne dysfunkcje. Silna orientacja na zmiany i pochojna elastyczność, chaos, brak efektów w postaci wdrożenia innowacyjnych pomysłów mogą okazać się niebezpieczne dla dalszego funkcjonowania organizacji. W procesie rozwoju organizacje tego typu przekształcają się w model pocisku sterowanego, rodziny lub zostają przejęte przez większe przedsiębiorstwa.

Pocisk sterowany jest kulturą egalitarną i zorientowaną na zadanie, której siłą są grupy i zespoły robocze dążące do osiągnięcia celu strategicznego. Ten typ kultury jest charakterystyczny dla organizacji realizujących projekty. Kompetencje i doświadczenie każdego pracownika są jednakowo cenne i potrzebne, a do motywowania wykorzystuje się zarządzanie przez cele i wynagrodzenie za osiągnięte wyniki. Uczestnicy takiej kultury nie budują trwałych relacji interpersonalnych, ich kontakty są bardzo powierzchowne i ograniczone. Orientacja krótkoterminowa, dążenie do realizacji zadania projektowego pod presją czasu i instrumentalne traktowanie pracowników, mogą zakłócić rozwój organizacji.

Rodzina jest kulturą hierarchiczną i zorientowaną na osobę. Relacje zawodowe między uczestnikami takiej kultury przeplatają się z życiem prywatnym, panuje ciepła, rodzinna atmosfera. Są okazywane szacunek dla starszych oraz pobłażliwość dla młodszych. Przywódca pełni rolę troskliwego ojca, przy czym jego autorytet nie wynika z zastraszania, ale z przekonania pracowników, że podejmuje on mądre i słuszne decyzje. Te zaś są podejmowane raczej intuicyjnie niż w oparciu o wiedzę naukową. Pracownicy często podejmują działania wykraczające poza ich obowiązki zawodowe, awans jest zależny od stażu pracy, dominuje kontrola o charakterze nieformalnym, a konflikty są rozwiązywane w drodze porozumienia. Kultura typu „rodzina” występuje w środowiskach hermetycznych. Główne dysfunkcje, jakie mogą ujawnić się w takich organizacjach, to sukcesja władzy po założycielu (archetypie ojca), tolerowanie niedbalstwa bądź intrygi.

Wieża Eiffla jest kulturą hierarchiczną i zorientowaną na rolę. Cechuje ją rutynowość, stabilność i przewidywalność. Fundamentem tej kultury są wewnętrzne reguły, które nakazują wzmacnianie stosunków służbowych oraz sankcjonują władzę formalną. Do każdego stanowiska w hierarchii są precyzyjne przypisane role, zakres obowiązków, odpowiedzialności i władztwa decyzyjnego oraz wysokość wynagrodzenia. Priorytetem jest cel organizacji oraz dobro publiczne, dlatego potrzeba rozwoju indywidualnego jest raczej drugoplanowa. Organizacja typu „wieża Eiffla” jest mało elastyczna i powoli dopasowuje się do dynamicznego otoczenia. Dodatkową słabością tej kultury może być nadmierna koncentracja nad obowiązkiem prowadzenia szczegółowej dokumentacji i przestrzeganie skomplikowanych procedur realizacji zadań (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002, ss. 189–212; Trompenaars, 2010, ss. 190–196).

Wśród dorobku polskich badaczy na podkreślenie zasługuje dwuwymiarowa typologia kultur organizacji opracowana przez R. Wolniaka. Klasyfikacja odnosi się do doskonalenia zarządzania jakością, rozumianą jako zespół zagadnień, takich jak: systemowe podejście

oraz stosowanie różnych metod i technik zarządzania jakością, kreowanie innowacyjnych rozwiązań, a także pozycja rynkowa i kondycja finansowa przedsiębiorstwa. W ramach doskonalenia zarządzania jakością autor uwzględnił 14 zmiennych, w tym zmienne akcentujące innowacyjność organizacji, np.: proinnowacyjna postawa przedsiębiorstwa, pozycja rynkowa podmiotu na tle najlepszych przedsiębiorstw w danej branży, jak również liczba innowacyjnych pomysłów przypadająca na pracownika i nagradzanie pracowników za innowacyjne pomysły. Porównując charakterystyki przedsiębiorstw pod kątem osiągnięcia i nadania statusu oraz postawy wobec niepewności, autor wyróżnił cztery profile kultur (Rysunek 1.6.).

Rysunek 1.6.

Typologia kultury organizacyjnej w aspekcie doskonalenia zarządzania jakością

nadanie statusu	kultura unikania	kultura projakościowa (sukcesu)
	kultura konserwatywna (sztywne)	kultura wymuszonych zmian
osiągnięcie statusu	negatywna	pozytywna
	postawy wobec niepewności	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wolniak (2013, s. 16).

Kultura projakościowa (sukcesu) jest zorientowana na osiągnięcie sukcesu zarówno osobistego, jak i organizacyjnego. Uczestnicy tej kultury postrzegają zachodzące zmiany i nowe uwarunkowania rynkowe jako szansę, którą organizacja powinna wykorzystać, aby poprawić swoją pozycję konkurencyjną. Koncentrują się także na rozpoznaniu i spełnianiu potrzeb klientów. Ceniona jest kreatywność i zaangażowanie pracowników, co umożliwi kształtowanie indywidualnej ścieżki kariery i awansów. Dzięki temu przedsiębiorstwo staje się bardziej elastyczne, podatne na zmiany, innowacyjne i permanentnie doskonalące swoje produkty i procesy. We współczesnym dynamicznym środowisku biznesowym ten typ kultury można określić jako wzorzec, do którego przedsiębiorstwa powinny dążyć. Badania dowodzą, że kultura projakościowa najczęściej występuje w przemyśle, instytucjach finansowych, transporcie i łączności oraz w wiodących firmach budowlanych.

W kulturze wymuszonych zmian następuje implementacja pomysłów niejako „narzucanych” przez kierownictwo, natomiast brakuje oddolnych inicjatyw. Pracownicy prezentują raczej bierną postawę, a nawet opór wobec niektórych pomysłów kierownictwa. Nadmierne przypisywanie statusu mocno ogranicza kreatywność pracowników, a wyróżniające się jednostki mają utrudnione możliwości awansu na wyższe stanowisko. Ten typ kultury często występuje w przedsiębiorstwach rodzinnych, w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego lub w administracji publicznej.

Kultura unikania odnosi się do organizacji, w których pracownicy, mimo zapewnionych możliwości rozwoju i awansu, nie wykazują większego zainteresowania wprowadzaniem zmian, preferują pracę w dobrze znanym i wystandaryzowanym środowisku. Wysiłek pracowników koncentruje się na realizacji wyznaczonych celów według zasad obowiązujących

w przedsiębiorstwie. Gratyfikowane są osoby konformistyczne i osiągające najlepsze wyniki, natomiast zachowania odbiegające od przyjętych ram i propozycje wprowadzenia zmian mogą być odbierane jako zagrożenie. Kultura unikania może być skuteczna w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje na stabilnym rynku, który nie wymaga wdrożenia szybkich, radykalnych zmian. Ten typ kultury jest charakterystyczny dla dużych korporacji międzynarodowych, w podmiotach z branży handlowej i budowlanej.

Kulturę konserwatywną (sztywną) charakteryzuje silna potrzeba utrzymania *status quo*. Kierownictwo dąży do utrzymania swoich stanowisk w sztywnej hierarchii i przejawia wyraźną niechęć do zmian, co nierzadko powoduje utratę kreatywnych i zorientowanych na sukces pracowników. Ten typ kultury można określić jako antyjakościowy, który nie powinien być stosowany przez żadne przedsiębiorstwo dbające o wysoką jakość produktów, satysfakcję klienta, a w konsekwencji sukces rynkowy. Sztywna kultura organizacyjna najczęściej występuje w branży górniczej, rzadziej w transporcie i komunikacji, przemyśle i administracji (Wolniak, 2013, ss. 16–17).

Jak dotąd nie powstał wzorcowy profil kultury, który byłby skuteczny w każdej organizacji. Należy również podkreślić, że klarowne profile kultury organizacyjnej rzadko występują w praktyce. Kultura jest zwykle mieszanką kilku typów z wyraźną dominacją jednego z nich. Mnogość klasyfikacji jest bardzo użyteczna zarówno dla teoretyków, jak i praktyków. Umożliwia bowiem diagnozę obowiązującego wzorca kultury i przeprowadzenie wielowymiarowej analizy obecnej kultury. Wspomaga również proces tworzenia stosownej kultury w zupełnie nowych organizacjach. Ważne, aby wpracowany wzorzec kultury był spójny z systemem wartości i filozofią biznesową, a także optymalnie dopasowany do specyfiki i zasobów konkretnego podmiotu. Taką kulturę postrzega się jako pozytywną, sprzyjającą realizacji obranych celów i silnie motywującą wszystkich jej uczestników do większego zaangażowania i bardziej efektywnej pracy. Przeciwna — negatywna kultura — może być główną przyczyną dysfunkcyjności danej organizacji (Tabela 1.5.).

R. Hogson wskazał symptomy mogące świadczyć o występowaniu kultury szkodliwej. Zaliczyć do nich można (Kłak, 2010, ss. 348–349):

- brak lub niedostateczną wiedzę pracowników na temat tego, co mają robić, w jaki sposób i w jakim celu;
- nieumiejętną komunikację z personelem wyższego szczebla;
- nieadekwatne wynagrodzenie ponadprzeciętnie pracujących osób;
- odciąganie przywódców od prac na rzecz pracy biurowej, co opóźnia realizację wytyczonych zadań.

Znaczenie kultury w danym środowisku i jej wpływ na organizację zależy od jej siły. Siłę kultury organizacji determinuje stopień nasilenia następujących cech: wyrazistość, stopień upowszechnienia oraz głębokość zakorzenienia. Wyrazistość wzorców kulturowych dotyczy jasności zrozumienia obecnej kultury przez jej uczestników. Upowszechnienie odnosi się do poziomu akceptacji określonego typu kultury przez jej uczestników, zaś głębokość zakorzenienia wskazuje stopień przyswojenia obowiązującego wzorca kulturowego w procesie socjalizacji (Sikorski, 2012, s. 16).

Tabela 1.5.  
Kultura pozytywna *versus* kultura negatywna

Cechy	Kultura pozytywna	Kultura negatywna
emocjonalność	umiarkowana lub silna emocjonalność, dzielenie się uczuciami	chłód emocjonalny — unikanie ekspresji i uczuć
personalizacja więzi	personalizacja relacji, niski stopień formalizacji	depersonalizacja relacji, wysoki stopień formalizacji
aktywność pracowników	aktywność — dążenie do samodzielnego podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów	subordynacja — oczekiwanie na wskazówki zwierzchników w celu rozwiązania problemu
podejście do zmian	elastyczność, otwartość na zmiany	konserwatyzm, brak elastyczności
izolacja	szerokie spojrzenie na funkcjonowanie organizacji	koncentracja na własnych obowiązkach
podejście do innych organizacji	sympatia, ludzie są stronnikami	antypatia, ludzie są raczej oponentami niż stronnikami

Źródło: Sułkowski (2012, s. 86).

Im więcej ludzi wchodzi w interakcje i poznaje się, tym większe jest prawdopodobieństwo, że wartości kulturowe zostaną powielone i wzmocnione. W przypadku silnych kultur procesy socjalizacji są zwykle intensywne i wysoce efektywne. W takich kulturach istnieje pełne zrozumienie wartości i norm kulturowych. Dla kontrastu, kultury słabe charakteryzuje brak spójności i wzmocnienia wartości oraz norm kulturowych. Praktyka pokazuje, że silna kultura sprzyja efektywności funkcjonowania organizacji. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy kultura jest silna, ale negatywna (Warric, 2017, s. 5). Silna kultura jest sztywna i może stanowić barierę przy wprowadzaniu zmian i wdrażaniu innowacji. Kultura słaba, nazywana też miękką, jest otwarta na kreatywność, samorealizację i inicjatywy pracowników (Siemiński, 2008, ss. 41–42).

Na podstawie własnych obserwacji oraz opinii zespołu kierownictwo może wcześniej wychwycić sygnały i te dysfunkcje kultury, które wymagają uwagi i poprawy, aby wypracować profil kulturowy na miarę wyzwań współczesnych organizacji.

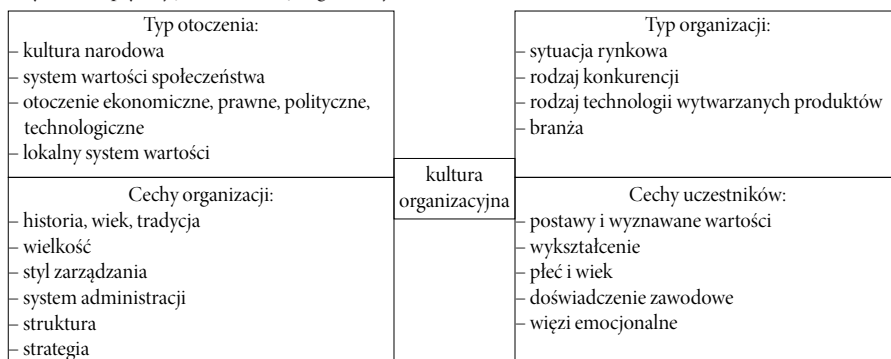
## 1.4. Uwarunkowania i kształtowanie kultury organizacyjnej

Kształtowanie określonej kultury organizacyjnej jest uwarunkowane wieloma różnorodnymi czynnikami zewnętrznymi (egzogonicznymi) odnoszącymi się do właściwości otoczenia, w którym funkcjonuje dana organizacja oraz czynnikami wewnętrznymi (endogonicznymi) dotyczącymi cech danej organizacji (Rysunek 1.7.).



Rysunek 1.7.

Czynniki wpływające na kulturę organizacji



Źródło: Sitko-Lutek (2018, s. 134).

Należy podkreślić, że czynniki warunkujące kulturę w organizacji wzajemnie na siebie oddziałują i tworzą kompletny układ przyczynowo skutkowy, który kreuje określony charakter kultury (Sitko-Lutek, 2018, s. 137). Rzeczywistość organizacyjna jest osadzona w szerszym kontekście społecznym, co oznacza, że „kultury organizacyjne są częściowo z góry określone przez narodowość, branżę i zadania, częściowo związane ze strukturą organizacji i systemami kontroli, a częściowo wynikają z unikalnych cech, takich jak historia organizacji” (Hofstede i in., 1990, s. 306). Dlatego jest zasadne rozpatrywanie wspomnianych czynników w sposób całościowy, wielowymiarowy i interdyscyplinarny. Takie podejście pozwala wiele więcej dostrzec (Kołodko, 2008, s. 55).

#### 1.4.1. Otoczenie

Wszystkie organizacje są integralną częścią otoczenia, w którym funkcjonują. Nieustannie wchodzi z nim w interakcje i działają pod jego wpływem. Otoczenie organizacji można podzielić na ogólne i celowe. Otoczenie ogólne obejmuje różnorodne warunki przestrzenne i czasowe, w których istnieje organizacja. Do jego głównych elementów można zaliczyć: polityczne i prawne, międzynarodowe, ekonomiczne, technologiczne, socjokulturowe, a także naturalne. Otoczenie ogólne jest wspólne dla wszystkich organizacji i ma mniej zinstytucjonalizowany charakter niż otoczenie celowe, które obejmuje wszelkie zjawiska, procesy i podmioty wpływające w sposób bezpośredni na funkcjonowanie organizacji i będące jednocześnie przedmiotem jej oddziaływania, takie jak: klienci i dostawcy, konkurenci, instytucje państwowe i regulatorzy oraz sojusznicy strategiczni (Kozuch, 2001, s. 32; Sikorski, 2003, ss. 36–37).

Ogólne otoczenie organizacji tworzy swoistą kulturę narodową, która wywiera znaczący wpływ na system norm i wartości wyznawanych w społeczeństwie. Te normy i wartości są modyfikowane i dostosowywane do potrzeb danego regionu lub społeczności lokalnej, ale ich korzeni należy dopatrywać się w kulturze narodowej (Kostera i in., 2000, s. 379).

Wpływ kultury narodowej na kulturę w organizacji przejawia się głównie w następujących obszarach (Aniszewska, 2003, s. 17):

- komunikacja wewnętrzna, a zwłaszcza poziom otwartości i formalizacji tego procesu;
- przywództwo odnosi się do źródeł władzy i sposobów wykonywania zadań, poziomu formalizacji relacji służbowych, partycypacji pracowników w procesie podejmowania decyzji oraz poczucia wspólnoty;
- motywacja dotyczy rywalizacji i presji osiągnięcia wyników, akceptacji niepewności, troski o jakość relacji interpersonalnych, oceny jednostek i zespołów, poczucia bezpieczeństwa;
- model organizacji, który ukazuje poziom standaryzacji pracy, procesów i umiejętności, strukturę i metody sprawowania kontroli.

Wiele korporacji transnarodowych identyfikuje się z konkretną kulturą narodową, np. Toyota Motor Company (kultura japońska), Bayerische Motoren Werke (kultura niemiecka).

L.J. Mullins słusznie zauważa, że geograficzna lokalizacja organizacji ma niemały wpływ na charakter kultury organizacyjnej: determinuje poczucie autonomii i tożsamości organizacyjnej oraz możliwości jej rozwoju, a także typ klientów, wielonarodowość personelu, charakter świadczonych usług. Istotne jest więc uwzględnianie w systemie wartości kulturowych norm i mentalności regionalnej, a także niwelowanie konfliktów wynikających z różnic kulturowych (Sitko-Lutek, 2018, s. 136).

Cz. Sikorski (2012, ss. 31–32) podkreśla, że różnorodność środowiska, w którym funkcjonuje organizacja sprzyja heterogenizacji kultury organizacyjnej. Przykładowo, różnorodność preferencji i oczekiwań wobec organizacji ze strony składników jej otoczenia zewnętrzne mobilizuje organizację do różnicowania zadań i reakcji na te wpływy i naciski z poszanowaniem występujących odrębności kulturowych.

Z drugiej strony, różnice w wymiarach kultury między narodami powodują, że zbudowanie jednolitej, powszechnie uznawanej kultury jest nierealnym, a także niepotrzebnym oczekiwaniem. W praktyce organizacje mogą czerpać z różnorodności kulturowej, pod warunkiem, że nie podważa ona celu istnienia organizacji. W następstwie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, zwykle współistnieją sfery wspólnych rdzennych wartości, zuniifikowana „zewnętrzna otoczka”, a także sfery odmienności. N. Adler (1991) wyróżnia trzy podstawowe modele kształtowania relacji międzykulturowych w organizacji. Są to: dominacja kulturowa, współistnienie kulturowe oraz współpraca kulturowa. Dominacja kulturowa polega na narzuceniu wszystkim uczestnikom organizacji jednolitych wzorców kulturowych, np. obowiązujących w jednostce macierzystej. W tym modelu ignoruje się odmienne zestawy wartości lub subkultury zaś dominacja może przejawiać się jako próba nakierowania wszystkich członków danej społeczności na „słuszny” system wartości. Współistnienie kulturowe zakłada poszukiwanie kompromisu między różnymi kulturami (subkulturami). Model ten opiera się na akceptacji różnorodności i próbie stosowania metod zarządzania dopasowanych do potrzeb i preferencji różnych grup, np. w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Natomiast model współpracy kulturowej stanowi próbę ukształtowania nowej, wspólnej kultury, która byłaby możliwa do zaakceptowania przez wszystkich uczestników danej organizacji. Jednocześnie autorka zwraca uwagę na konsekwencje różnorodności

kulturowej. Do pozytywnych konsekwencji można zaliczyć większą otwartość na nowe pomysły i punkty widzenia oraz zwiększenie możliwości wyboru wskutek tworzenia bardziej różnorodnych wariantów. Wśród negatywnych konsekwencji różnorodności kulturowej wymienia zwiększenie niepewności związane ze wzrostem różnorodności organizacji oraz trudności w uzgadnianiu znaczeń i działań z powodu utrudnień komunikacyjnych (Glinka, 2010, ss. 57, 60–62).

Determinanty zewnętrzne kultury organizacji są związane z rozwojem i wzrostem organizacji. Pierwsza grupa czynników odnosi się do sukcesywnej zmiany postaw, przekonań i wartości uczestników kultury w celu umożliwienia organizacji lepszego dostosowania się do szybko zmieniającego się otoczenia, nowych rynków, przepisów i technologii. Do tej grupy czynników należą: zmieniające się warunki rynkowe, polityczne, prawne, finansowe, technologiczne i społeczne, a także postępująca globalizacja i mobilność, zmiany w zwyczajach konsumenckich i zakupowych oraz stylu życia społeczeństwa. Do grupy czynników zewnętrznych związanych ze wzrostem organizacji można zaliczyć: osiągnięcia i pozycję organizacji na rynku, trendy popytu, penetrację nowych rynków i konkurowanie na nich, dostępność kapitału i wykwalifikowanej kadry (Szczepańska, Kosiorek, 2017, s. 460).

Podsumowując, poziom wrażliwości i otwartości danej organizacji na wymianę z otoczeniem jest kwestią indywidualną i wynika z jej autonomii i integracji (Sułkowski 2002, s. 46).

#### 1.4.2. Typ organizacji

Dynamiczna sytuacja w środowisku organizacji i intensywność konkurencji jest widoczna także w kulturze organizacyjnej. Kryzys może negatywnie wpłynąć na atmosferę w pracy i relacje między pracownikami, natomiast w okresie dostatku panować będzie większa swoboda. Także specyfika branży i stosowana technologia w sposób znaczący warunkuje kulturę organizacji. Te czynniki odnoszą się zarówno do charakteru procesów technologicznych i metod pracy, które wspiera określona struktura i kultura organizacyjna (np. produkcja wielkoseryjna, jednostkowa), ale także do jakości oferowanych dóbr i świadczonych usług, docelowych segmentów klientów i reputacji rynkowej. Ważna jest też forma własności organizacji (publiczna, prywatna), która wpływa na system norm i wartości organizacji (Kostera i in., 2000, ss. 379–380; Sitko-Lutek, 2018, s. 135).

#### 1.4.3. Cechy organizacji

Historia i tradycje organizacji często pozwalają wyjaśnić przyczyny różnych, trudnych do zrozumienia, decyzji i zachowań uczestników organizacji. Wpływ filozofii i wartości założycieli na kulturę jest zaakcentowany w nakreślonej wizji i misji organizacji. Wizja, czyli „obraz przyszłości, jaki chcą tworzyć członkowie organizacji” (Robbins, 1998, s. 410), staje się więc siłą wyzwalamą zintegrowaną energię pracowników, która umożliwia przekształcenie ich motywacji w wykonywanie powierzonych im zadań (Zbiegień-Maciąg, 2002, s. 87). Kulturotwórcza rola misji wynika z tego, że jest drogowskazem rozwoju organizacji, a deklaracje w niej zawarte są niczym innym, jak celami strategicznymi, które powinny być spójne

z wartościami kulturowymi przez wszystkich uczestników i we wszystkich kluczowych obszarach funkcjonalnych. Natomiast strategia, kształtowana na podstawie analizy otoczenia, determinuje charakter organizacji i ma swój wyraz w kulturze organizacyjnej. Jeżeli praca wymaga permanentnego, kolektywnego uczenia się, to jednocześnie pobudza kulturę organizacji.

Kultura jest zatem nośnikiem realizacji przyjętej strategii. Istotnym czynnikiem warunkującym kulturę organizacji jest styl kierowania. Styl autokratyczny jest bardziej ukierunkowany na dyscyplinę, lojalność i posłuszeństwo, podczas gdy styl demokratyczny charakteryzuje się otwartością, większą swobodą działania. Od pracowników oczekuje się większej samodzielności i odpowiedzialności za własne czyny. Nie bez znaczenia jest też wiek i wielkość organizacji. Stare przedsiębiorstwa z długą tradycją mają większe skłonności do konserwyzmu, ponieważ wraz ze wzrostem organizacji rośnie stopień jej formalizacji. Takie organizacje są bardzo zachowawcze, a przez kulturę następuje upowszechnianie hierarchii, ładu i poszanowania norm, zasad oraz standardów. Dla kontrastu, młode i niewielkie organizacje dopiero poszukują swej tożsamości. Członkowie takich organizacji mają możliwość częstego kontaktu „twarzą w twarz”, co wspomaga kształtowaniu jednolitej kultury. Jednocześnie, aby przetrwać w wymagającym i dynamicznym środowisku biznesowym, muszą być bardziej elastyczne i szybko reagować na wyzwania rynkowe (Kostera i in., 2000, s. 380; Sitko-Lutek, 2018, s. 135). Względna stałość cech organizacji formalnej prowadzi do kształtowania stereotypów kulturowych.

#### 1.4.4. Cechy uczestników

W dużym uproszczeniu można przyjąć, że organizacja to grupa ludzi, którzy na co dzień pracują nad realizacją wspólnego celu. Każdy człowiek ma własną, wyjątkową historię, życiowe doświadczenia, przekonania i aspiracje, które kształtują wyznawane przez niego wartości. Kultura jest więc połączeniem wszystkich indywidualnych jednostek w całość, ponieważ każdy człowiek wkłada część siebie w kulturę danej organizacji. Pośredni wpływ ma także przynależność do innych wspólnot, a także bliscy i znajomi, którzy wyrażają swoje opinie, komentują i oceniają omawiane z nimi problemy organizacji (Kostera i in., 2000, s. 380).

Na kulturę organizacyjną może także oddziaływać kultura profesjonalna, charakteryzująca pewne wartości, postawy i sposób działania, które odróżniają dane środowisko zawodowe, np. lekarzy, żołnierzy, finansistów, prawników i silnie wiążą swoich uczestników. Kultury te są zróżnicowane na wielu poziomach. W efekcie może prowadzić to do konfliktu z członkami innych grup profesjonalnych, nawet w tej samej organizacji (Glinka, 2010, ss. 58–59; Koźmiński i in., 2014, s. 230).

Demografia uczestników kultury, czyli wiek, płeć, poziom wykształcenia, religijność także odgrywają niemałą rolę w kształtowaniu kultury. Na przykład kultura w młodym zespole będzie bardziej dynamiczna, otwarta na zmiany i ryzyko w działaniu, traktując drogoplanowo takie kwestie, jak bezpieczeństwo, stabilizacja i tradycje. Innym przykładem jest różnica kulturowa determinowana przez płeć. Zespoły sfeminizowane są uważane za bardziej opiekuńcze i wykazują większą tolerancję wobec niedostosowanych jednostek.

Mężczyźni natomiast tworzą bardziej zwarte zespoły i silniejsze więzi, są jednak mniej tolerancyjni i dążą do realizacji celów przez rywalizację między sobą (Siemiński, 2008, s. 84).

Znacząca dominacja przedstawicieli jednej płci w niektórych obszarach i branżach (np. zawody pielęgniarские, edukacja wczesnoszkolna, armia wojskowa) niejako narzuca określone standardy zachowań i funkcjonowania organizacji, np. polityka personalna uwzględniająca częstsze przerwy w pracy związane z macierzyństwem. Także relacje międzypłciowe mogą być przedmiotem nieformalnych regulacji organizacyjnych, np. zasada niezatrudniania małżeństw w tym samym dziale (Kozłowski i in., 2014, s. 231).

Trafnie dobrani członkowie danej społeczności, którzy mają wymagane kwalifikacje, cechy charakteru i predyspozycje, stanowią podstawę efektywnego działania organizacji. Z drugiej strony, to ludzie wpływają na cele i zadania przez kształtowanie środowiska, w którym pracują bądź w którym jest dobierana technologia, co wymaga od pracowników rozwijania nowych umiejętności (Szczepańska, Kosiorek, 2017, s. 463). Cz. Sikorski (2012, s. 30) podkreśla, że różnorodność umiejętności, doświadczeń i sposobów myślenia uczestników danej kultury sprzyja kreowaniu innowacyjnych pomysłów i jest postrzegana jako istotny warunek twórczości każdej organizacji.

Zależnie od okoliczności, każdy z wymienionych czynników może mieć rozstrzygający wpływ na kształtowanie się wspólnych wartości, norm, postaw i wzorców zachowań. Niemniej największy wpływ na kształt kultury mają ludzie dominujący w danej organizacji — liderzy formalni i nieformalni. Karda kierownicza oddziałuje na innych uczestników danej społeczności przez autorytet i wymagania, stosowane praktyki, dawanie wzorów i osobistych przykładów. Indywidualizm liderów przyczynia się do budowania specyficznej dla każdej organizacji kultury (Smolarek, 2009, s. 40; Warrick, 2017, s. 6).

Decyzje i działania kadry kierowniczej mogą wzmocnić lub osłabić istniejące wartości kultury organizacyjnej. Jeżeli zamierzeniem organizacji jest kreowanie środowiska sprzyjającego wydajności, to zadaniem liderów powinno być rozpoznanie czynników niezbędnych do stworzenia i utrzymania kultury wysokiej wydajności, jak również identyfikacja czynników, które mogą spowodować dysfunkcje kultury. Na podstawie przeprowadzonych badań kultur w organizacjach S.C. Harper (2009, s. 48) zidentyfikował następujące czynniki dysfunkcyjne:

- obawa dotycząca nieznannej przyszłości;
- reaktywny sposób myślenia — planowanie i podejmowanie decyzji w perspektywie krótkookresowej;
- brak zróżnicowanych nagród — ograniczona odpowiedzialności pracowników za realizowane zadania i osiągnięte wyniki;
- niechęć do zmian;
- nadmierna biurokracja, która może utrudniać implementację nowatorskich pomysłów i wprowadzanie zmian;
- aktywna rola liderów — dawanie osobistych przykładów;
- „mentalność silosu” — izolacja pracowników, brak zachęty do angażowania się w sprawy organizacji;

- konformizm — zatrudnianie uległych pracowników, którzy nie będą kwestionować słabego autorytetu liderów, kultura „gangów łańcuchowych”, która zniechęca do wychożenia poza szereg.

Jeżeli czynniki dysfunkcjonalne są częścią słabej kultury, łatwiej będzie można dokonać ich redukcji. Niezależnie od siły kultury organizacyjnej, monitorowanie, kondycji kultury nie powinno być jednorazowym zdarzeniem.

Wielość i różnorodność czynników, które kształtują i oddziałują na kulturę organizacyjną sprawia, że jest ona niezwykle ciekawym i wielowymiarowym fenomenem. Oczywiście wymienione czynniki wpływające na kulturę w organizacji także ulegają przekształceniom w czasie, dlatego zmiana nawet jednego z nich modyfikuje naturę kultury.

Używanie terminu „zarządzanie” w odniesieniu do kultury organizacyjnej jest dość problemowe, ponieważ specyfika kultury organizacyjnej sprawia, że trudno precyzyjnie określić przedmiot zarządzania w odniesieniu do kultury.

M. Sobka (2014, s. 44) uważa, że kulturą organizacyjną nie można zarządzać, można ją tylko kształtować. Odmienny pogląd prezentuje Cz. Sikorski (2006, ss. VII–VIII), który uznaje używanie określenia „zarządzanie” do szczególnego zasobu, jakim jest kultura organizacyjna, za zasadne. W tym przypadku jest to zestaw działań kierowniczych, takich jak: kształtowanie, utrwalanie i wykorzystywanie wzorów myślenia i zachowania do realizacji celów organizacyjnych.

W literaturze przedmiotu są wskazywane następujące sposoby zarządzania kulturą organizacji (Druckman, 1997, ss. 87–95):

- celowe tworzenie kultury w nowej organizacji,
- zmiana istniejącej kultury w organizacji,
- wzmacnianie kultury organizacji w obliczu zagrożeń lub nacisków na zmiany.

#### 1.4.5. Tworzenie kultury

Kiedy powstają nowe organizacje, naturalnie kształtuje się w nich kultura organizacyjna. Powstawanie kultury jest w istocie formowaniem i wyodrębnianiem się określonej grupy społecznej. Jest to proces kreacji podzielanych przez uczestników danej społeczności wzorów myślenia, wierzeń i wartości, które determinują tożsamości grupy, są także rezultatem wspólnych doświadczeń i kolektywnego uczenia się (Sikorski, 2012, s. 16).

Kultura może być formułowana celowo i według projektu lub kształtować się samoistnie. Bezsprzecznie decydujący wpływ na tworzenie kultury wywierają założyciele organizacji. Świadome i ukierunkowane kreowanie kultury wymaga dokładnego sformułowania strategii oraz identyfikacji spójnej z nią kultury organizacyjnej, co zapewni ich wzajemne wzmacnianie się. Istotne jest również uwzględnienie strategii i kultury podczas podejmowania decyzji, wprowadzanie niezbędnych modyfikacji, przy jednoczesnym zapewnieniu zgodności między nimi (Warrick, 2017, s. 9). Kształtowanie kultury organizacji jest skomplikowanymi i długotrwałym procesem.

E.H. Schein wyróżnia cztery fazy procesu kształtowania wspólnoty kulturowej: formowanie, rozwijanie, funkcjonowanie, dojrzałość.

W fazie formowania kluczową rolę pełni przywódca, w osobie założyciela lub reprezentującej go kadry zarządzającej, na którego zorientowani są pierwsi członkowie nowej organizacji. Grupa poszukuje źródeł swojej tożsamości. Głównymi uwarunkowaniami kultury organizacyjnej w pierwszej fazie są behawioralne przejawy postaw, standardów i wartości oraz wizja organizacji.

W fazie rozwijania kultury organizacyjnej uczestnicy kultury poszukują tego, co ich łączy, następuje również tworzenie zespołów i subkultur, a także internalizacja społeczności. W tej fazie organizacja zaczyna wyraźnie odróżniać się na tle innych podmiotów w otoczeniu, co sprzyja utrwaleniu kultury wśród jej uczestników. Czynniki determinujące kulturę w fazie jej rozwijania to procesy grupowe, które mogą wywołać modyfikacje bądź zmianę postaw i zachowań.

W fazie funkcjonowania następuje stabilizacja kultury wraz z oceną zachowań jej uczestników. Czynnikiem wpływającym na kształt kultury w fazie trzeciej są działania wewnętrzne ukierunkowane na integrację ludzi, a także oddziaływanie kadry zarządzającej na podwładnych, np. styl kierowania, organizacja pracy zespołowej, motywowanie do pracy, kontrola.

W fazie dojrzałości kultura jest już w pełni ustabilizowana, występuje silna koncentracja na utrzymaniu grupy i jej kultury. Konsekwencją tego stanu rzeczy są wzmożone działania kontrolne i niechęć do wprowadzania zmian. Czynnikiem najsilniej wpływającym na kulturę organizacji w fazie czwartej są utrwalone wzory zachowań, artefakty wypracowane przez członków grupy oraz przejrzystość relacji z otoczeniem. Wymienione czynniki mają zachęcić do utrwalania kultury danej wspólnoty (Schein, 2004, s. 70–84; Szczepańska, Kosiorek, 2017, s. 465).

Natomiast samoistny proces kształtowania się kultury jest niezwykle trudny do uchwycenia. Niemniej pozostawienie kultury przypadkowi jest ryzykowną decyzją, która w najlepszym przypadku może doprowadzić do słabych wyników organizacji. Zaniedbywanie kwestii kulturowych może negatywnie wpłynąć na efektywność organizacji, morale i motywację pracowników, pracę zespołową, relacje międzyorganizacyjne, obsługę klienta i lojalność (Warrick, 2017, s. 6).

#### 1.4.6 Zmiana kultury

Organizacje zmieniają się wraz ze zmianą środowiska, personelu, okoliczności i misji. Praktyka pokazuje, że w dłuższym okresie zmianom podlegają także kultury organizacyjne. Kluczowymi czynnikami zmiany kultury są m.in.: oddziaływanie kadry kierowniczej, uwarunkowania konkurencyjne, zmiany technologiczne, umiędzynarodowienie, wymuszenia prawne, działania partnerów i reprezentantów tej samej branży, a także zmiany struktury społecznej, w której funkcjonuje organizacja (Koźmiński i in., 2009, s. 10).

Zmiany te mogą polegać na nieznaczących modyfikacjach bądź całkowitej redefinicji kultury. Brak dopasowania kultury w danej organizacji do wymagań konkurencyjnego otoczenia może być przyczynkiem do zmiany. W sytuacji, gdy dotychczasowe normy kul-



turowe i wzorce działań przestają być skuteczne zmiana kulturowa jest niezbędna do przetrwania organizacji.

Niezależnie od prezentowanych podejść, w literaturze przedmiotu często wskazuje się kilkuetapową procedurę zmiany kultury organizacyjnej (Alvesson, Sveningsson, 2007; Czerska, 2003; Nadler i in., 2006):

1. Diagnoza organizacyjna i wyznaczanie celów strategicznych.
2. Analiza istniejącej kultury organizacyjnej i określenie jej pożądanego profilu.
3. Identyfikacja luk między stanem obecnym a pożądanym.
4. Opracowanie planu korekty kulturowej.
5. Plan wdrożenia.
6. Ocena procesu i podjęcie działań korygujących lub wspierających w celu utrzymania nowego porządku.

Punktem wyjścia do korekty kursu kulturowego jest diagnoza obecnej kultury. Pozwoli to odkryć różnicę między aktualną a pożądaną kulturą, która sprzyja obranej wcześniej strategii. Niemniej jest to skomplikowane zadanie, ponieważ większość przejawów kultury trudno uchwycić i bezpośrednio zaobserwować. Dodatkowym utrudnieniem jest współistnienie subkultur, które mogą być niespójne z kulturą dominującą.

W procesie wdrażania zmiany kulturowej wykorzystuje się szeroki wachlarz metod, technik i narzędzi. Zdaniem M. Czerskiej pomyslna modyfikacja kultury jest wypadkową działań w trzech obszarach: zarządzania zasobami ludzkimi, rozwiązań organizacyjnych i form pracy kierowniczej. Pozwalają one opracować oczekiwany kierunek rozwoju kultury poprzez zmiany wartości, norm bądź wzorów postępowania (Tabela 1.6.).

Tabela 1.6.

Metody „korekty kursu” kulturowego

Zarządzanie zasobami ludzkimi	Rozwiązania organizacyjne	Formy pracy kierowniczej
– proces rekrutacji,	– filozofia struktury organizacyjnej,	– tworzenie i upowszechnienie misji i wizji przedsiębiorstwa,
– oceny pracownicze,	– poziom decentralizacji,	– wprowadzanie przez kierownika nowych artefaktów,
– szkolenia,	– poziom formalizacji,	– osobisty wkład kierownika,
– system motywacji,	– partycypacja pracownicza,	– styl kierowania,
– <i>outplacement</i>	– więzi komunikacyjne	– forma kontroli kierowniczej

Źródło: Czerska (2003, s. 102).

Cytowana autorka dodaje, że aby było możliwe przeprowadzenie zmiany kultury, konieczna jest współpraca całej kadry kierowniczej. Proces akulturacji powinien rozpocząć się od ludzi na najwyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej, bowiem przykład płynie z góry (tzw. kaskadowość zmian w organizacji). Zdefiniowanie nowego systemu wartości z nadzieją, że uczestnicy danej społeczności go przyswoją i będą przestrzegać jest niewystarczające. Zmiana kultury organizacyjnej jest procesem skomplikowanym i delikatnym,



a każda zmiana, także kulturowa, może wywołać opór. Aktywna rola liderów w procesie zmiany kulturowej jest więc nieodzowna. Kadra menedżerska powinna zaangażować się w implementację nowego projektu kultury poprzez dawanie osobistych przykładów, informowanie, dwukierunkową komunikację z członkami organizacji oraz wspieranie pożądanych zachowań.

#### 1.4.7. Wzmacnianie kultury

Dla liderów organizacji, które posiadają przeszłość, powinno być istotne rozpoznanie, czy ukształtowana kultura sprzyja osiąganiu celów i założeń organizacji oraz właściwie reaguje na potrzeby różnych grup interesariuszy. Jeżeli osiągane wyniki są zgodne z oczekiwaniami i na miarę aktualnych wymagań, ważne jest utrzymanie i wzmacnianie aktualnej kultury organizacyjnej (Kozuch, 2001, s. 56).

Podobnie jak w przypadku zmiany kultury, do jej wzmacniania liderzy mogą wykorzystywać różnorodne, wymienione wcześniej metody, techniki i narzędzia. Niemniej lista tychże sposobów pozostaje otwarta, „kreatywni menedżerowie mogą bowiem znaleźć niemal nieograniczone możliwości wzmacniania kultury, gdy są wrażliwi na to, czym jest kultura” (Druckman, i in., 1997, s. 95).

Aby skutecznie zarządzać kulturami, kierownicy wszystkich szczebli powinni przyjąć rolę aktywnego lidera kultury. Niektórzy, na podstawie własnych doświadczeń, intuicyjnie rozwijają wrażliwy kulturowo styl kierowania. Inni będą musieli nauczyć się korzystać z dostępnych im mechanizmów społecznych, tzw. „dźwigni kulturowych”. Należą do nich: selekcja, socjalizacja, formy kulturowe, przywództwo i subkultury. Dodatkowym punktem wpływu kulturowego jest środowisko, w którym funkcjonuje organizacja. Przedmiotem zainteresowania kadry zarządzającej powinny być w szczególności dźwignie kulturowe odnoszące się do wnętrza organizacji, ponieważ liderzy mają na nie realny wpływ. Znajomość i świadome wykorzystanie tych mechanizmów wspomaga proces zarządzania kulturą w danej organizacji (Druckman, i in., 1997, ss. 77–78).

Selekcja jest użytecznym mechanizmem racjonalnego zarządzania kulturą organizacji. Polega na starannym doborze osób, których profil kompetencyjny (wiedza, umiejętności, zdolności) jest najbardziej zbliżony do profilu wzorcowego na danym stanowisku pracy (Walkowiak i in., 2013, s. 73), co będzie skutkowało oczekiwanymi przez pracodawcę efektami pracy. Proces ten pozwala także rozpoznać, czy wartości i zwyczajowe zachowania potencjalnego uczestnika są zgodne z założeniami kultury organizacyjnej. Organizacje stosują różne metody selekcji, np. analiza dokumentów kandydata, rozmowa kwalifikacyjna, testy selekcyjne, referencje, centrum oceny, konkurs, a także niekonwencjonalne metody, takie jak grafologia, astrologia, które umożliwiają określenie poziomu spełnienia przez kandydata wymagań (Kalinowski, 2010, s. 146). Dostarczają również informacji, którzy kandydaci będą najbardziej pasowali zespołu i konstruktywnie wpłyną na daną kulturę.

Kolejnym przykładem „dźwigni kulturowej” jest socjalizacja. Obejmuje uspołecznianie nowych uczestników kultury przez wyraźne określanie rodzajów zachowań i postaw, które pomogą im odnieść sukces, a także zapewnienie ludziom możliwości poznawania się i nawiązywania relacji, co sprzyja upowszechnianiu i wzmacnianiu wartości kulturowych

(Warrick, 2017, s. 8). Organizacje mają do wyboru szeroki wachlarz taktyk socjalizacji: uspołecznianie indywidualnie, w grupach lub w trakcie wykonywania zadań. Niektóre programy socjalizacyjne obejmują ustalone sekwencje bądź harmonogram działań i są mocno sformalizowane, inne dopuszczają zmienność i występują w naturalnych warunkach pracy. W praktyce organizacje łączą taktyki socjalizacji. Sformalizowane taktyki socjalizacji są charakterystyczne dla organizacji dążących do zachowania istniejących wartości i praktyk kulturowych. Natomiast bardziej elastyczne rozwiązania w obszarze socjalizacji są domeną organizacji ceniących różnorodność i zachęcają nowych uczestników do rozwijania innowacyjnych ról, odbiegających od dawnych zaleceń kulturowych w danej społeczności (Druckman, i in., 1997, s. 79).

Formy kulturowe są konkretnymi przejawami kultury i obejmują widoczne, sztuczne twory tzw. artefakty, przez które członkowie organizacji afirmują, wyrażają i przekazują sobie wzajemnie znaczenie danej kultury.

Różnorodność celów i metod działania sprawia, że kultury organizacyjne najczęściej są heterogeniczne. Oznacza to, że w organizacji jednocześnie istnieje jedna nadrzędna, dominująca kultura oraz subkultury ukształtowane w różnych częściach organizacji. Stopień zróżnicowania kulturowego jest determinowany przez wielkość organizacji. Sprzyjające warunki do rozwoju jednolitej kultury występują w małych organizacjach. Większe organizacje charakteryzują się wzmożoną fragmentaryzacją w obszarze specjalizacji ról, segmentacji działalności i zróżnicowania zawodowego jej członków. Wymienione warunki osłabiają rozprzestrzenianie się jednej kultury wewnątrz organizacji i prowadzą do kształtowania się odrębnych wzorców kulturowych o ograniczonym zasięgu (Sikorski, 2012, s. 31). Efektywna organizacja nie dąży do ujednoczenia, ale sprzyja powstawaniu subkultur tak, aby mimo różnic wzajemnie się respektowały i rozwijały. Natomiast współpraca subkultur powinna występować w punktach ich styczności, np. podczas działań innowacyjnych (Kamiński, 2002, s. 53).

Współczesne organizacje cechuje wewnętrzne zróżnicowanie, a więc także heterogenizacja kultury organizacyjnej, dlatego kształtowanie subkultur jest naturalnym procesem. Warto podkreślić, że z punktu widzenia organizacji jako całości konsekwencje występowania subkultur, nie zawsze są pożądane. Niektóre subkultury mogą wspierać, a nawet wzmacniać ogólną kulturę, podczas gdy inne – „kontrkulturowe” – mogą okazać się niezgodne z wartościami nadrzędnej kultury. Dlatego też jest ważne, by kadra kierująca świadomie zarządzała subkulturami. Do modelowania i podtrzymywania wartości i celów subkulturowych, które będą spójne z ogólnymi wartościami nadrzędnej kultury jest niezbędne przywództwo kulturowe, które komunikuje i wzmacnia jednolite idee i wartości wśród członków całej organizacji (Druckman, i in., 1997, ss. 85–86).

E.H. Schein (2004, ss. 225–227) postrzega przywództwo kulturowe jako emanujące, zwłaszcza od pierwszych liderów-założycieli zupełnie nowej organizacji. Swoją wizję i kluczowe założenia kulturowe narzucają oni pierwszym uczestnikom organizacji. Założyciele-liderzy kultury mogą stosować różne mechanizmy społeczne, aby stworzyć klimat organizacji. Na tym etapie kultura przede wszystkim odzwierciedla założenia liderów organizacji. W trakcie procesu socjalizacji następuje internalizacja tych założeń wśród uczestników danej kultury.

Natomiast M.H. Trice i J.M. Beyer (1993) uważają, że przywództwo kulturowe jest dość powszechne i może występować jednocześnie w różnych grupach i miejscach w ramach jednej organizacji. Proponowane podejście odnosi się nie tylko do przywództwa na ogólnym poziomie kulturowym, ale także na poziomie subkultur. Autorzy wyróżniają następujące typy przywództwa kulturowego:

- przywództwo, które tworzy kulturę, występuje wówczas, gdy założyciele-liderzy uruchamiają procesy społeczne, aby zrealizować swoją wizję i cele nowej organizacji;
- przywództwo, które zmienia kulturę powoduje przeformułowanie pomysłów lub zachowań zakorzenionych w kulturze;
- przywództwo, które personifikuje kulturę reprezentuje, chroni i odżywia istniejącą kulturę;
- przywództwo, które integruje kulturę pozwala zachować harmonię i konsensus między różnymi subkulturami, zachowując jednocześnie ich różnice kulturowe.

D. Druckman, J.E. Singer i H. Van Cott (1997, s. 87) podkreślają, że w sytuacji, gdy liderzy formalni i nieformalni przekazują spójne pomysły i wartości w całej organizacji, przyczyniają się do wewnętrznej integracji. Z drugiej strony, kiedy pomyslnie zaszczepią nowe idee we własnych jednostkach, mogą przyczynić się do zewnętrznej adaptacji organizacji. Zatem oba typy przywództwa kulturowego mogą pozytywnie wpłynąć na ogólne wyniki organizacji.

Do kształtowania kultury organizacyjnej jest niezbędna umiejętność stosowania wymienionych mechanizmów i narzędzi. Przywódca kulturowy powinien także odznaczać się następującymi cechami (Cameron, Quinn, 2015, s. 19):

- umiejętność dostrzegania problemów związanych z kulturą,
- wysoka tolerancja niepewności i skłonność do zmiany założeń kulturowych,
- umiejętność przełamywania oporu u pozostałych członków organizacji,
- umiejętność wyzwalania zaangażowania.

Złożone i dynamicznie zmieniające się otoczenie stawia kolejne wyzwania współczesnym przedsiębiorstwom. Ich rozwój warunkują szybko zmieniające się potrzeby społeczne, umiędzynarodowienie, zmiany technologiczne, a także skuteczne prowadzenie działalności innowacyjnej. W takich warunkach niezbędne jest tworzenie programów ciągłej zmiany kultury organizacyjnej, co oznacza kształtowanie kultury inicjującej zmiany: kultury elastycznej, innowacyjnej, adaptacyjnej, efektywnej oraz mobilnej (Skalik, 1997, ss. 10–11).

Kluczową rolę w tym procesie odgrywa menedżer jako lider kultury. Znajomość składników kultury, a także czynników ją warunkujących i narzędzi pozwalają świadomie kształtować i zarządzać kulturą organizacji. Niemniej temu wyzwaniu mogą sprostać jedynie przywódcy z wizją, odwagą i pokorą, potrzebną do tego, by nieustannie uczyć się (Pierchawka, 2005, s. 288), doskonalić własne umiejętności przywódcze oraz stwarzać pracownikom możliwości rozwoju.

Na podstawie badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach A. Rakowska i A. Sitko-Lutek (2000, ss. 104–105) sformułowały następujące wskazówki dla „menedżerów jutra” w odniesieniu do zarządzania kulturą organizacji — kształtowanie kultury

organizacyjnej opartej na asymilacji takich wartości i norm jak: eksperctwo, otwartość, odpowiedzialność, kreatywność, współpraca, potrzeba osiągnięć, zamiast elementów biurokratycznych, takich jak role, hierarchia czy kwalifikacje formalne. Choć badania zrealizowano dwie dekady temu, we współczesnym, faworyzującym innowacje środowisku biznesowym powyższy przekaz nie traci na znaczeniu i aktualności.



## 2. Kultura innowacji

### 2.1. Pojęcie oraz znaczenie innowacyjności i kultury innowacji

Skuteczną odpowiedzią organizacji na zmiany zachodzące w jej otoczeniu może być wprowadzanie innowacji. Wielu badaczy potwierdziło, że to zdolność do tworzenia innowacji czy też jej brak, przyczyniły się do sukcesu bądź porażki organizacji ze wszystkich sektorów lub branż (Brettel, Cleven, 2011, ss. 253–272; Hurley, Hult, 1998, ss. 42–54; Zairi, Al-Mashari, 2005, ss. 190–202). Znajomość czynników, które promują albo hamują innowacyjność, ma bardzo duże znaczenie, ponieważ innowacja została uznana za znaczącą siłę w rozwoju gospodarczym (Freeman, Soete, 1997). Niewątpliwie działalność innowacyjną trzeba traktować jako element przedsiębiorczości, zarówno indywidualnej jak i zbiorowej podmiotu gospodarczego. Niestety wiele organizacji nie wykorzystuje możliwości zmian i wprowadzenia innowacji. Może to wynikać z uwarunkowań wynikających z niepełnego rozpoznania środowiska organizacji i czynników mających wpływ na przebieg tych działań. Uwarunkowania te mogą być stymulantami rozwoju i innowacyjności organizacji, ale mogą być również ich barierami.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw odnosi się do szeregu działań o charakterze naukowym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i komercyjnym, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Innowacyjność jest traktowana jako pewien atrybut przedsiębiorstwa, jego zdolność do wprowadzania innowacji, którą można mierzyć i oceniać. Innowacyjność jest zdolnością do tworzenia czegoś nowego lub wprowadzania znaczących zmian oraz działanie w sposób, który wykorzystuje tę zdolność<sup>1</sup>.

Badania w dziedzinie zarządzania kładą nacisk na określenie wewnętrznych cech organizacji, wpływających na ich innowacyjność. Jest to niezwykle istotne, ponieważ podkreśla, że najważniejsze determinanty rozwoju nowego produktu mają charakter wewnętrzny, będąc jednocześnie dźwigniami długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa (Rutkowski,

---

<sup>1</sup> [https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/12\\_T.Ktasnicka\\_Innowacyjnosc\\_przedsiębiorstw...pdf](https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/12_T.Ktasnicka_Innowacyjnosc_przedsiębiorstw...pdf), data dostępu: 11.11.2022.

2006, s. 23). Czynnikiem, którym przypisuje się szczególną, bardzo dużą rolę w tworzeniu innowacji, są kultura i klimat innowacyjny (Strychalska-Rudzewicz, 2019, s. 88). Stąd wypływa wniosek, że poziom innowacyjności organizacji zależy od jej kultury organizacyjnej C. Dobni (2008, s. 539; Tesluk i in., 1997; Judge i in., 1997; Martins i in., 2004).

Warto w tym miejscu nadmienić, że innowacyjność organizacji jest wypadkową szeregu złożonych czynników. Pomiar zmiennej, jaką jest innowacyjność, może wykorzystywać wiele obiektywnych, jak i subiektywnych metod pomiaru tej zmiennej (Garcia i Calantone 2002, ss. 110–132; Wang, Ahmed 2004, ss. 303–313; Terziowski 2010, ss. 892–902; Tidd, Bessant 2009, ss. 30–85; Pichlak 2012, ss. 42–51; Kraśnicka, Ingram, 2014, ss. 73–86). Popularnymi obiektywnymi metodami pomiaru innowacyjności organizacji są miary własności intelektualnej, liczba wdrożonych innowacji, wartość sprzedaży nowych bądź istotnie ulepszonych produktów, zyski uzyskane z działalności innowacyjnej (Pichlak, 2012, ss. 42–43). Z powodu niejednokrotnie wysokich kosztów badań, jak również obaw respondentów związanych z wypełnianiem kwestionariuszy złożonych z wielu szczegółowych pytań określających innowacyjność, oraz udzielania informacji traktowanych często jako poufnych, niektórzy badacze do celów empirycznych wybierają subiektywne i uproszczone kryterium porównania z konkurentami w obszarze innowacji zaproponowane przez Gebert i in. (1996, ss. 431–458).

Kultura organizacyjna sprzyjająca kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw została określona w literaturze specyficznym mianem — kulturą innowacji (Popławski, 2006, ss. 3–6). Ten rodzaj kultury organizacyjnej określa relatywnie trwałe przekonania, sposób zachowania i organizację społeczną nakierowane na modernizację i rozwój, które są oparte na podzielanych wartościach. Można zauważyć, że przytoczona definicja zawiera zarówno cechy związane z niezmiennością kultury, co określają trwałe przekonania, jak i dążenie do wprowadzania innowacyjnych zmian. W proponowanej definicji można dostrzec zarówno stabilny rdzeń kultury innowacji (podzielane wartości, sposoby myślenia i zachowania) oraz jej sferę elastyczną (modernizację i rozwój). Stabilny rdzeń stanowią jednocześnie uniwersalne cechy kultury, sfera elastyczna zaś odzwierciedla cechy specyficzne dla niej. Warto podkreślić, że podzielane wartości i normy postępowania odgrywają ważną rolę w orientacji i motywacji pracowników oraz koordynacji działań w organizacji.

Kultura innowacji odnosi się do relatywnie trwałych sposobów myślenia, zachowania i organizacji społecznej nakierowanych na generowanie innowacji, które wynikają również z podzielanych wartości. Określa więc ona podzielaną wiedzę społeczną istniejącą wewnątrz organizacji, dotyczącą zasad, norm i wartości, które kształtują postawę i zachowania pracowników. Takie postrzeganie kultury innowacji podkreśla trzy krytyczne punkty (Strychalska-Rudzewicz, 2019, s. 240). Po pierwsze, kultura organizacyjna wspierająca tworzenie innowacji, inaczej określana jako kultura innowacji tworzy się w procesie interakcji między pracownikami, w której uczą się oni tego, jakie obowiązują w organizacji wartości i normy postępowania, jakie zachowania są akceptowane i nagradzane, jakie zaś są niewłaściwe bądź naganne. W ten sposób kształtują się określone postawy pracowników w przedsiębiorstwie. Warto przy tym podkreślić, że postawy proinnowacyjne zatrudnionych formują się w odpowiedzi na konkretne działania podejmowane w przedsiębiorstwie promujące tworzenie

nowości. Proces tworzenia i wzmacniania określonych postaw pracowników odbywa się również przez system kontroli i motywacji pracowników.

Z dotychczasowych rozważań wynika też, że innowacyjność znajduje się niejako pod wpływem kultury organizacyjnej na wiele sposobów w procesie socjalizacji, przy czym sama kultura pozostaje w ścisłym związku z polityką przedsiębiorstwa, jego procedurami, codziennymi praktykami i tworzonymi symbolami. Dzięki tym pośrednim elementom kultury również dokonuje się komunikacja propozycji wartości i postaw. Na przykład bez odpowiednich zmian w systemie motywacyjnym, a nawet w strukturze organizacyjnej, nie może dokonać się zmiana kultury organizacyjnej w kierunku pożądanym z punktu widzenia innowacyjności.

Można ponadto zauważyć, że kultura innowacji akcentuje potrzebę akceptacji i wspierania zmian w organizacji, choć zmiany te mogą wywoływać konflikt z dotychczas przyjętym sposobem postępowania. Kultura innowacji jest więc kulturą wspierającą kreowanie i wdrażanie nowych idei (Popławski 2006, s. 3–10). Warto zauważyć, że w literaturze są spotykane synonimy kultury innowacji: kultura proinnowacyjna bądź kultura innowacyjna. W dalszej części pracy pojęcia te mogą być używane zamiennie.

Pojęcie „kultura innowacji” (*innovation culture*) jest ściśle związane z innym szeroko rozpowszechnionym pojęciem — „rutyny innowacyjne” (*innovation routines*) (Pavit, 2002, ss. 117–133; Webster 2004, ss. 733–745). Działania rutynowe i tworzenie innowacji są postrzegane na ogół jako przeciwstawne i sprzeczne ze sobą pojęcia. Taka sprzeczność może być jednak mniej ewidentna po bliższym zbadaniu procesów innowacyjnych. Działania rutynowe są zwykle postrzegane jako standardowe procedury operacyjne, które umożliwiają realizację określonych działań. Są one zasadami działania systemu, zarówno formalnymi, jak i nieformalnymi, które działają jak stabilizujące jądro organizacji. Działania innowacyjne stają się jednymi z najważniejszych w organizacji, dlatego kierują nimi zasady i zaczynają być realizowane według powtarzalnych wzorów rozwoju. Innymi słowy, owe wzorce działania stają się rutynami.

Potwierdzeniem paradoksu kultury innowacji są badania zrealizowane przez Khazanchiego i in. (2007, ss. 871–884), z których wynika, że wartości odnoszące się do elastyczności, mogą pełnić funkcję zmiennych pośredniczących (mediatorów) wartości odnoszących się do kontroli. Wartości odnoszące się do elastyczności promują kulturę eksperymentowania i uprawomocniania, podczas gdy wartości odzwierciedlające kontrolę mogą wyznaczać granice, które ułatwiają zarządzanie innowacjami i budowanie zaufania w organizacji. Na tej podstawie można stwierdzić, że w organizacjach istnieje zarówno potrzeba działań kształtujących wartości odnoszące się do kulturowego profilu elastyczności, jak i działań odzwierciedlających wartości kontroli, oznaczających ustanawianie polityki, systemów wspierających i kontrolę rezultatów innowacyjnych.

W świetle powyższego można domniemywać, że powszechne postrzeganie innowacji jako nieustrukturyzowanego, niekierowanego i spontanicznego procesu w większości przypadków jest uproszczeniem rzeczywistości organizacyjnej. Należy więc analizować, jaki rodzaj organizacyjnych rutynowych działań wspiera innowacje (Feldman, Petland, 2003, ss. 94–118). Można zatem przyjąć, że przedsiębiorstwa innowacyjne ustanawiają innowacyjne rutynowe zasady postępowania jako wzorce, w ramach których uczestniczy



współpracują i koordynują swoje działania i które są stabilne w czasie. Dobrze funkcjonujące rutynowe działania innowacyjne dostarczają również stabilnych norm postępowania, w których przebiegają prace nad innowacjami i w których zachodzą procesy uczenia się. Stanowią więc one istotną część kultury innowacji.

## 2.2. Determinanty kultury innowacji

Aby organizacja była innowacyjna, niezbędne jest kreowanie wewnętrznego klimatu, który będzie sprzyjać powstawaniu innowacji. Rezultaty badań zrealizowanych przez A. Zakrzewską-Bielawską (2014, s. 33) dowodzą, że w im większym stopniu przedsiębiorstwo jest innowacyjne i oparte na wiedzy, tym silniejszy i bardziej sprzyjający wpływ kultury organizacyjnej na jego rozwój. „W firmach wysokich technologii znaczenie kultury organizacyjnej rośnie wraz ze wzrostem ich zdolności do tworzenia i wdrażania innowacji, jak i umiejętności zarządzania wiedzą. W przedsiębiorstwach najbardziej innowacyjnych i najsilniej opartych na wiedzy kultura organizacyjna powinna być elastyczna, opierać się na otwartej komunikacji i zaufaniu, współpracy i docenianiu różnorodności. Takie normy kulturowe sprzyjają gotowości do uczenia się, wyzwalają klimat sprzyjający zmianom, które stymulują rozwój organizacji”.

Zdaniem P.K. Ahmeda (1998, ss. 30–43) podejście do innowacji zmienia się z tradycyjnego, jakim była koncentracja wysiłku na kolejnej znaczącej innowacji, na podejście wymagające kreowania odpowiedniej kultury organizacyjnej wspierającej ciągłe tworzenie innowacji w przedsiębiorstwie (Ahmed, 1998, s. 30–43). Organizacje i ich liderzy, dążąc do tego, powinni tworzyć takie ramy instytucjonalne, w których kreatywność i innowacyjność będą akceptowane jako podstawowe normy kulturowe. Autorzy tacy jak: E.C. Martins i F. Terblanche (2003, ss. 64–74), P.K. Ahmed (1998, ss. 30–43), F. Trompenaars (2010, ss. 23–30) podkreślali znaczenie kultury organizacyjnej w tym kontekście. Kultura organizacyjna ma więc wpływ na stymulowanie kreatywności i innowacji w przedsiębiorstwie, a nawet, zdaniem P.K. Ahmeda (1998, ss. 30–43), jest ona głównym czynnikiem determinującym innowacyjność organizacji. Scharakteryzowane w niniejszym podrozdziale cechy kultury innowacji, czyli kultury organizacyjnej sprzyjającej powstawaniu innowacji w przedsiębiorstwach, są jednocześnie jej determinantami. Bez obecności tych atrybutów charakteryzujących zarządzanie innowacjami, innowacyjność podmiotów byłaby znacznie utrudniona bądź wręcz niemożliwa do zaistnienia.

Kolejnym potwierdzeniem silnego wpływu kultury organizacyjnej na innowacyjność są wyniki badań zrealizowanych wśród ekspertów polskich i zagranicznych przez A. Strychałską-Rudzewicz (2019, ss. 72–88). Eksperci zagraniczni uznali kulturę i klimat innowacyjny za najistotniejsze czynniki warunkujące innowacyjność techniczną. Podobnie wśród czynników ocenionych przez polskich ekspertów za bardzo znaczące dla innowacyjności technicznej przedsiębiorstw przemysłowych znalazła się również kultura innowacji i będący jej zewnętrzną manifestacją klimat innowacyjny (Strychałska-Rudzewicz, 2019, s. 77).

Dążenie do poprawy innowacyjności organizacji wymaga szczególnego sposobu zarządzania: elastycznego, kompleksowego i zapewniającego minimalizację naturalnego oporu wobec zmian. Przeznaczanie odpowiednich środków na badania nie jest elementem wystar-

czającym do pobudzenia innowacyjności przedsiębiorstw, ale muszą być stworzone jeszcze inne warunki, w tym odpowiedni system zarządzania (Bogdanienko, 2004, ss. 107–109). Innowacyjna organizacja, w przeciwieństwie do innych przedsiębiorstw, niewprowadzających innowacji, ma wyróżniające cechy, takie jak:

- ciągłe zaspokajanie potrzeb klientów, ale także zdolność do zaspokajania jeszcze niepobudzonych potrzeb, co oznacza dbałość i monitorowanie satysfakcji klienta i orientację rynkową;
- posiadanie wyraźnej wizji kierunków rozwoju przedsiębiorstwa ustalonej przez kierownictwo firmy;
- zastosowanie nowoczesnej technologii dla obecnych i przyszłych potrzeb produkcyjnych;
- horyzontalna struktura organizacyjna, w której występuje większa swoboda decyzyjna;
- wprowadzenie wśród zespołów pracowniczych elementu współzawodnictwa;
- wprowadzenie nagród ściśle związanych z osiągnięciami (Bogdanienko, 2004, s. 40).

Podobny pogląd wyraża również H. Mizgajska (2002, s. 51), podkreślając, że jednym z czynników determinujących aktywność innowacyjną przedsiębiorstw jest sposób zarządzania. P. Trott (1998, ss. 139–167) definiuje zarządzanie innowacjami jako rozwijanie koniecznych warunków do tego, by powstała innowacja. Na podstawie prac wielu autorów (Ahmed, 1998, ss. 30–43; Buckler, 1997, ss. 43–47; Deshpande i in., 1993, ss. 23–27; Martins, Terblanche, 2003, ss. 64–74) można stwierdzić, że skuteczne zarządzanie innowacjami wiąże się z budowaniem kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacjom, zaś istnienie kultury innowacji sprzyja innowacyjności podmiotów. W. Popławski (2006, ss. 3–10) proponuje nazywać kulturę sprzyjającą innowacjom kulturą innowacyjną, której klimat innowacyjny jest synonimem. Na ten rodzaj kultury składają się m.in.:

- nagradzanie sukcesu innowacyjnego, jednoczesne niekaranie za błędy (lepsza sytuacja, gdy popełnia się błędy, realizując jakiś pomysł, niż brak błędów przy jednoczesnym braku pomysłów),
- dążenie do likwidowania barier między komórkami przedsiębiorstwa w celu ułatwienia i inicjowania rozprzestrzeniania się artefaktów kultury innowacyjnej,
- poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy menedżerskiej, ekonomicznej, społecznej,
- sprawne systemy komunikowania się w organizacji,
- ambicje i atmosfera współzawodnictwa,
- systemy motywacyjne,
- swobodna wymiana koncepcji propozycji (pomysłów) innowacyjnych,
- brak arogancji i postaw egoistycznych,
- upublicznianie autorów sukcesu i tych, którzy ten proces wspomagali.

McLean (2005, ss. 226–246) stworzył propozycję elementów odzwierciedlających kulturę innowacji silnie warunkujących innowacyjność w organizacji. Można sadzić, że:

- innowacyjność organizacji występuje w organizacjach, które zapewniają warunki sprzyjające, jak i motywujące innowacyjność — jeśli któregoś z istotnych elementów brakuje, innowacja nie powstanie;

- skuteczność innowacji jest pozytywnie skorelowana z częstotliwością komunikacji między osobami zajmującymi się tworzeniem innowacji;
- konkurencja w organizacji o rzadkie zasoby oznacza niższą skuteczność innowacji;
- efektywność w zakresie innowacji zależy od stopnia, w jakim organizacja jest w stanie zintegrować kreatywne jednostki z pozostałymi pracownikami;
- poziom innowacyjności organizacyjnej jest wyższy w organizacjach organicznych niż w organizacjach mechanistycznych, w szczególności w warunkach dużej niepewności otoczenia;
- poziom aktywności innowacyjnej w organizacji jest pozytywnie związany z obecnością wzorców innowacyjności lub mentorów, którzy cieszą się wysokim statusem w organizacji i którzy są odpowiednio nagradzani za swój innowacyjny wkład;
- poziom aktywności innowacyjnej w organizacji jest wyższy w organizacjach z istniejącym konsensusem między organizacją i jej członkami, których spontaniczne i innowacyjne zachowanie jest wartością i normą kulturową;
- sukces innowacyjny jest pozytywnie powiązany z umiejętnościami zarządzających, którzy potrafią zrównoważyć zaangażowanie pracowników zarówno w tworzenie innowacji, jak i cele całej organizacji;
- skuteczność innowacji jest pozytywnie kojarzona spójnością zespołu zajmującego się innowacjami — jego warunkiem jest otwarty, konfrontacyjny klimat do rozwiązywania konfliktów istniejący w zespole ds. innowacji.

Cechami kultury innowacji zajmowali się również inni badacze, m. in. S.P. Robbins i D.A. DeCenzo (2002, ss. 347–348), którzy wskazali siedem, ich zdaniem, najistotniejszych cech kultury innowacji. Znalazły się wśród nich:

1. Tolerancja niejednoznaczności, w której chodzi o brak oczywistych konkretów, ponieważ mogą one zakłócić innowacyjne myślenie.
2. Tolerancja tego, co niepraktyczne, czyli nieodrzućanie tego, co może wydawać się niepraktyczne na wstępie. Takie niepraktyczne rzeczy lub spostrzeżenia mogą nakierować na odpowiednie tory innych innowacyjnych rozwiązań.
3. Zmniejszanie funkcji kontrolnej ma na celu zmniejszenie kontroli kadry kierowniczej w działaniach pracowników niższego szczebla, co przekłada się na większą autonomię i kreatywność pracowników.
4. Tolerancja ryzyka. W innowacyjnych firmach ryzyko to coś wliczonego w ich działalność. Jeżeli innowacja zaproponowana przez członka organizacji nie odniesie sukcesu, nie zostaje on obciążony żadnymi konsekwencjami. Buduje się w ten sposób wiedzę, która pomaga unikać tych samych błędów.
5. Korzystanie z kontrolowanych konfliktów polega na nieuznawaniu pełnej harmonii i zgodności między działaniami czy osobami w organizacji. Autorzy akcentują potrzebę istnienia różnicy zdań między pracownikami zaangażowanymi w tworzenie innowacji.
6. Koncentracja wyłącznie na celach, przejawiająca się tworzeniem wielu koncepcji na temat nowych rozwiązań. Może się okazać, że parę osób zaproponuje całkiem różne, lecz poprawne rozwiązania do zadanego tematu.

7. Elastyczność struktur — cecha innowacyjnego przedsiębiorstwa, które potrafi dostosować się do wciąż zmieniającego się otoczenia i odpowiednio reagować na zaistniałe zmiany.

Natomiast P.E. Tesluk i współautorzy (1997, ss. 27–41) zidentyfikowali pięć atrybutów kulturowych, mogących oddziaływać najsilniej na innowacyjność. Należą do nich:

- koncentracja na celu,
- metody osiągania celów,
- orientacja na nagrody,
- wsparcie zadań,
- wsparcie socjoemocjonalne.

Koncentracja na celu wiąże się ze stopniem, w jakim cele dotyczące innowacyjności oraz przyjęte sposoby osiągania tych celów są podawane do wiadomości pracowników (Tesluk i in., 1997, s. 34). Wyraźne zakomunikowanie w organizacji, że kreatywność i tworzenie innowacji są cenionymi celami, sprawi z dużym prawdopodobieństwem, że pracownicy będą angażować się w bardziej kreatywne zachowania (Tesluk i in., 1997). Jasność co do celów uwalnia pracowników od konieczności poświęcania czasu i energii na próbie określenia, na jakich celach należy się skoncentrować.

Metody osiągania celów określają nacisk w organizacji na zakres, w jakim metody i procedury dotyczące kreatywności i innowacji są przekazywane pracownikom (Tesluk i in., 1997, s. 34). Jeśli kierownictwo jest w stanie przekazać przez swoje czyny i słowa, że wartości kwestionujące istniejące normy, aktywne podejmowanie ryzyka, dzielenie się informacjami i otwarta debata są akceptowalne, pracownicy będą bardziej skłonni do angażowania się w te zachowania.

Zorientowanie na nagrody to „zakres, w jakim przyznawane są nagrody i oceny w oparciu o kreatywność i innowacyjne wyniki” (Tesluk i in., 1997, s. 1). Oznacza to zapewnienie, że nagroda i uznanie zachęcają pracowników lub umożliwiają wewnętrzną motywację (lub w równym stopniu nie hamują wewnętrznej motywacji przez zbytne skupienie się na zewnętrznych aspektach).

Natomiast wsparcie zadaniowe określa „stopień, w jakim pracownicy uważają, że są wspierani, dzięki oferowaniu im takich zasobów, jak: czas na tworzenie innowacji, środki finansowe, sprzęt, materiały i usługi niezbędne do kreatywnego funkcjonowania i realizacji nowych pomysłów, projektów i rozwiązania” (Tesluk i in., 1997, s. 34). Wsparcie zadań można traktować jako dostarczanie pracownikom przez organizację narzędzi i zasobów do wykonywania pracy twórczej i innowacyjnej.

Wsparcie socjoemocjonalne oznacza „stopień, w jakim pracownicy uważają, że środowisko pracy zapewnia wsparcie interpersonalne niezbędne do czuć się wolnym, by funkcjonować kreatywnie” (Tesluk i in., 1997, s. 34). Kiedy pracownicy dostrzegają, że organizacja ma na względzie ich dobro i najlepszy interes, gdy istnieje środowisko otwartej debaty i dyskusji oraz gdy zaufanie istnieje wśród pracowników, zwłaszcza wśród kadry zarządzającej, pracownicy mogą czuć się bardziej otwarci na podejmowanie ryzyka i przedstawianie kreatywnych pomysłów.

J. Galende i J. de la Fuente (2003, ss. 715–736) na podstawie analizy literatury także wyróżnili kilka istotnych elementów odnoszących się do kultury innowacji, które sprzyjają innowacyjności przedsiębiorstw. Należą do nich m. in.:

- efektywności synergii działaniami między marketingiem i działem badawczo-rozwojowym,
- dobra komunikacja w przedsiębiorstwie,
- promowanie integracji wiedzy dzięki pracy zespołowej.

Wyjątkowo istotne jest zapewnienie właściwego zrozumienia danych wejściowych i wyjściowych z poszczególnych etapów procesu innowacyjnego, jak również współpracy w ramach poszczególnych działów firmy, aby żadne z przyjętych ustaleń w projekcie innowacyjnym nie zostało pominięte (Burgelman, 2001, ss. 28–38). Skuteczne kanały komunikacyjne zwiększają dostępność danych i informacji. Jest to niezwykle ważne, ponieważ gromadzenie wiedzy w zakresie wprowadzanych innowacji zminimalizuje ryzyko w nowych projektach innowacyjnych, pozwalając uniknąć popełnianych wcześniej błędów (Kalinowski, 2010, ss. 45–53). Można wręcz podejrzewać, że współcześnie w innowacyjnych organizacjach jest adaptowany nowy paradygmat firmy, który zakłada, że centralne znaczenie dla wartości przedsiębiorstwa mają zasoby wiedzy i zdolności intelektualne, decydujące o dynamice zmian portfela produktowego (Rutkowski, 2006, s. 23). Zmiana paradygmatu przedsiębiorstwa wyraża się w tym, że główną/ (podstawową) rolę zaczynają w nim odgrywać zasoby wiedzy (wiedza konstrukcyjna, technologiczna, organizacyjna, handlowa). Wobec tego na podmiot gospodarujący można patrzeć jak na instytucję (układ) tworzącą, przetwarzającą i spożytkowującą wiedzę, co sprzyja tworzeniu innowacji.

Kolejną cechą charakteryzującą kulturę innowacji jest wspieranie współpracy i zwiększona cyrkulacja idei. Potwierdzają to wnioski A. Hargadon i R. Sutton (2006, ss. 78–82), którzy na podstawie obserwacji przedsiębiorstw, które cechuje ciągła innowacyjność, stwierdzili, że istotą procesu innowacyjnego jest dobra organizacja i odpowiednie nastawienie pracowników, nie zaś hołubienie samotnych geniuszy. Zatem indywidualistyczny obraz samotnego geniusza, który — zaczynając od zera — dochodzi do wielkich odkryć, stanowi dla przedsiębiorstw niebezpieczną mrzonkę. Cyrkulacja pomysłów wewnątrz organizacji ma szczególne znaczenie dla największych organizacji, ponieważ w miarę ich wzrostu prawdopodobieństwo, że każdy pracownik wie, czym zajmują się inni współpracownicy, staje się coraz mniejsze. Wewnętrznej komunikacji, w opinii A. Hargadon i R. Sutton (2006, ss. 78–80), nie sprzyja również ani nadmierna specjalizacja, ani silna odrębność jednostek organizacyjnych. Dodatkową komplikację stanowi konkurencja wewnętrzna, z powodu której pracownicy chętnie zatrzymują dla siebie nabytą wiedzę. Najbardziej innowacyjne przedsiębiorstwa starają się przeciwdziałać takim negatywnym procesom. Jako przykład można podać firmę IDEO, w której nagroda pieniężna zależy częściowo od ocen, jakie danej osobie wystawiają jej współpracownicy, uwzględniający m.in. chęć współpracy i dzielenia się posiadaną wiedzą. W tej organizacji jest wskazane ubieganie się o pomoc przy rozwiązywaniu problemów związanych z projektowaniem nowych wyrobów; „inaczej dajesz dowód braku profesjonalizmu i stajesz się bezużyteczny dla innych pracowników”.

Nagradzanie pracowników za pracę bez błędów i porażek nie wiedzie do zwiększenia ich kreatywności. Pracownicy powinni być nagradzani za podejmowanie ryzyka, eksperymentowanie i tworzenie pomysłów. Takie nagrody, jak zwiększenie autonomii oraz możli-

wość osobistego i zawodowego rozwoju, mogą wspierać proces innowacyjny (Arad, 1997, ss. 42–58). Ważne by nagradzać zarówno indywidualnych pracowników, jak i zespoły (Tushman, O'Reilly, 1997, ss. 90–105). W organizacjach, w których wspiera się kreatywność i innowacyjność, pracownikom można np. przyznać 15% ich czasu w pracy na tworzenie nowych pomysłów i pracę nad wybranymi projektami. W organizacjach, w których technika informatyczna (służąca lepszej komunikacji) jest częścią kultury organizacyjnej, szanse na kreatywność i innowacyjność zwiększają się. Rekrutacja i selekcja pracowników o cechach osobowości sprzyjających innowacyjności jest także ważnym mechanizmem wspierającym. Na podstawie literatury z zakresu zarządzania i psychologii P. K. Ahmed (1998, ss. 30–43) opracował zespół cech charakteryzujących osobowość innowacyjną. Do cech tych należą m.in.: szerokie zainteresowania, dużo energii, niezależność oceny, intuicja, pewność siebie, zdolność do pogodzenia sprzeczności, postrzeganie siebie jako osoby kreatywnej, ciekawość, wytrwałość, intelektualna szczerość.

Z kolei E.C. Martins i F. Terblanche (2003, ss. 64–74) wyróżnili elementy determinujące kulturę organizacyjną, które wpływają na kreatywność i innowacyjność w przedsiębiorstwie. Należą do nich m.in.:

- otwarta komunikacja,
- elastyczność,
- wolność — autonomia,
- dostępność zasobów: czasu, informacji, technologii, kreatywnych ludzi,
- kultura ciągłego uczenia się,
- podejmowanie ryzyka.

Źródło kreatywności i innowacyjności leży również w podzielanej wizji i misji, które koncentrują się na przyszłości. Również konsumenci są cennym źródłem informacji wykorzystywanych w tworzeniu innowacji, szczególnie gdy przedsiębiorstwa analizują problemy zgłaszane przez konsumentów (Covey, 1993, ss. 3–5). Cele organizacji odzwierciedlają priorytety i wartości organizacji i jako rezultat mogą promować lub hamować innowacje (Arad, 1997, ss. 42–58). Autor ten uważa, że cele organizacji i jej pracowników, które kładą nacisk na jakość a nie na efektywność, zwiększają poziom innowacyjności. Płaska struktura organizacyjna, autonomia i praca zespołowa będą promować innowacje, zaś silna specjalizacja, formalizacja, standaryzacja i centralizacja mogą hamować innowacyjność. Jednak, jak podkreśla M. Czerska (2003, s. 133), nie ma jednego optymalnego poziomu formalizacji. W opinii tej autorki zależy on od: kreatywności bądź powtarzalności zadań, zmienności bądź stabilności otoczenia i oczekiwań klientów, kwalifikacji i postaw podwładnych. Takie wartości jak elastyczność, wolność i współpraca zespołowa będą promować kreatywność i innowacje, natomiast sztywność, kontrola, przewidywalność, stabilność i porządek (głównie związane z hierarchicznymi strukturami) będą hamować kreatywność i innowacyjność (Arad 1997, ss. 42–58). Z badań przeprowadzonych przez T. Speroff'a i współautorów (2010, ss. 592–596) wynika, że biurokratyczna kultura organizacyjna jest mniej korzystna dla poprawy jakości, natomiast kultura promująca pracę zespołową wspiera procesy poprawy jakości. Badania cytowanych autorów dowodzą, że kultura organizacyjna w szpitalach różni się i jej typ wpływa na klimat związany z odczuwanym przez pacjentów poczuciem

bezpieczeństwa w szpitalu. Biorąc pod uwagę również wcześniejsze badania, ich autorzy sugerują, że istniejąca kultura organizacyjna jest kluczowym czynnikiem wpływającym na poczucie bezpieczeństwa oraz realizację inicjatyw na rzecz poprawy jakości. Natomiast z badań przeprowadzonych przez B. Hoffmann i współautorzy (2011, ss. 797–805) wynika, że największy wpływ na tak istotną w szpitalach kulturę organizacyjną wpływającą na klimat bezpieczeństwa ma dziewięć czynników: klimat pracy zespołowej, zarządzanie błędami, bezpieczeństwo procesów klinicznych, dostrzeganie przyczyn błędów, satysfakcja z pracy, bezpieczeństwo struktury biurowej, otwartość na opiekę zdrowotną asystentów i pacjentów, postrzeganie personelu oraz jakość i bezpieczeństwo opieki medycznej.

Wsparcie dla zmian jest wartością mającą pozytywny wpływ na zwiększenie innowacyjności. Tolerancja błędów w procesie innowacyjnym jest istotnym elementem służącym do promowania kreatywności i innowacyjności. Za błędy nie należy karać, lecz dyskutować o nich i uczyć się z nich w przyszłości. Promowanie kultury ciągłego uczenia się, także pracowników nawzajem od siebie oraz od klientów, wspiera innowacje. Badania prowadzone przez H. Nystrom (1990, ss. 143–161) dowiodły, że najbardziej innowacyjne działy w przedsiębiorstwie traktują konkurencyjność jako ważny aspekt ich kultury wiodący do lepszego przyswajania wiedzy, wspierający dyskusowanie o nowych pomysłach. Uczenie pracowników konstruktywnego rozwiązywania konfliktów będzie kreować kulturę wspierającą innowacyjność.

Kultura organizacyjna popierająca otwartą i czytelną komunikację opartą na zaufaniu, będzie miała pozytywny wpływ na promowanie innowacji (Barret, 1997, ss. 15–16). Należy uczyć personel, że nieporozumienia można akceptować, gdyż dają możliwość zrozumienia różnych punktów widzenia, istniejących konfliktów i dylematów, co przyczynia się do promowania otwartości w komunikacji. Personel w przedsiębiorstwie musi się czuć emocjonalnie bezpiecznie, aby działać kreatywnie i innowacyjnie, a także móc zaufać sobie nawzajem. Stąd też polityka w firmie zakładająca jawną i otwartą komunikację, zarówno pomiędzy pracownikami, jak i zespołami bądź działami w przedsiębiorstwie, przyczynia się do uzyskiwania nowych korzyści w procesie innowacyjnym (Filipczak, 1997, ss. 32–40).

Wolność jako kluczowa wartość w stymulowaniu innowacji manifestuje się w autonomii, delegowaniu uprawnień i podejmowaniu decyzji przez pracowników. Zarządzający powinni wierzyć pracownikom i zachęcać ich do tego, aby byli bardziej kreatywni, dając im więcej wolności, innymi słowy, delegując uprawnienia zamiast kontrolować ich (Judge, 1997, ss. 72–84). Także zdaniem S. Arada i współautorów (1997) delegowanie uprawnień jest dodatnio skorelowane z poziomem kreatywności i innowacyjności w organizacji. Kooperacja zespołowa (Arad i in., 1997; Mumford, 1997, ss. 7–17), w opinii niektórych autorów, ma wpływ na kreatywność i innowacyjność w organizacji. Zespoły złożone z ludzi reprezentujących różne dziedziny zwiększają współdziałanie i przyczyniają się do zwiększenia stopnia kreatywności i innowacyjności.

Warto również podkreślić, że kreatywność to coś, co jeszcze nie istnieje i oznacza oryginalne i wartościowe innowacyjne rozwiązania. Można sądzić, że wkraczająca coraz bardziej w ludzkie życie i funkcjonowanie organizacji sztuczna inteligencja, docelowo nie powinna służyć do zastępowania ludzkiej kreatywności, lecz do poszerzania jej obszarów. Jednocześnie przyszłość człowieka kreatywnego w epoce sztucznej inteligencji jest trudna do prze-



widzenia, ponieważ zależy od reakcji jednostek i społeczeństw na rosnącą liczbę rozwiązań w zakresie AI. Biorąc pod uwagę jednak doświadczenia i wyniki badań nad ludzką kreatywnością, warto odpowiedzialnie tworzyć kreatywność syntetyczną (Fazlagić 2022, s. 49).

Kulturę przedsiębiorstwa należy rozpatrywać w określonym kontekście organizacyjnym. Błędem jest proponowanie jednego typu kultury wszystkim organizacjom jako panaceum na większą innowacyjność. D.R. Dennison i A.K. Mishra (1995, ss. 204–223) zidentyfikowali cztery czynniki, które ich zdaniem wpływają na większą efektywność kultury w kontekście innowacji. Są to:

- zaangażowanie pracowników;
- konsekwencja (jej pozytywny aspekt to integracja i koordynacja, negatywny wiąże się z tym, że kultury bardzo konsekwentne są odporne na zmiany i adaptację);
- zdolność do adaptacji lub zdolność do wewnętrznej zmiany w odpowiedzi na czynniki zewnętrzne;
- poczucie misji lub długoterminowej wizji (misja nadaje cel i znaczenie pracy oraz pokazuje jej właściwy kierunek).

Aby być organizacją efektywną, trzeba pogodzić, zdaniem D.R. Dennison i A.K. Mishra (1995), te cztery cechy, a szczególnie kontrast między wewnętrzną integracją i zewnętrzną adaptacją.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe, także te największe i bardzo innowacyjne, wciąż doskonalały metody zarządzania procesem innowacyjnym, np. wdrożenie „procesu wiodącego użytkownika” w firmie 3M (Hippel i in., 2006). Zduńczyk i Blenkinsopp (2007, s. 25–40) uważają, że polskie organizacje mogą osiągnąć znaczne korzyści z dalszej efektywnej asymilacji zachodniej filozofii i metod zarządzania. Z badań tych autorów wynika, że przedsiębiorstwa z częściowym lub całkowitym kapitałem zagranicznym działające w Polsce okazały się znacznie bardziej skłonne do kreatywności i tworzenia innowacji niż firmy z całkowitym polskim kapitałem.

Bardzo istotne w budowaniu kultury innowacji jest przywództwo. S.P. Robins (1998, s. 272) podkreśla, że aby stosunki między przełożonym a podwładnymi układały się w sposób najbardziej korzystny dla przedsiębiorstwa, menedżer musi odznaczać się cechami dobrego przywódcy. Przywództwo zaś nie może obejść się bez zaufania. Gdy pracownicy ufają, że przełożony nie wykorzysta swojej pozycji do działań niezgodnych z ich interesem i nie nadużyje ich praw, są bardziej skłonni do współpracy, wypełniania poleceń kierownika i kreatywnego zaangażowania w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, są także w stanie osiągnąć większe zadowolenie z wykonywanej pracy. Mayer i inni (1995, ss. 717–720) wskazują na trzy swoiste cechy przełożonego, które determinują obdarzenie go zaufaniem przez podwładnych:

- kompetencje — kwalifikacje, umiejętności posiadane przez kierownika,
- uczciwość — zdolność do dotrzymywania danego podwładnym słowa i spełniania obietnic,
- życzliwość — skłonność do działania w dobrej wierze i z uwzględnieniem interesów pracownika niezależnie od sytuacji.



Warto nadmienić, że posiadanie powyższych cech jest niezbędne do zaistnienia zaufania, nie jest jednak wystarczające. J. Butler (1991, ss. 643–663) zidentyfikował aż dziesięć cech menedżera niezbędnych dla zaistnienia zaufania: dostępność, dotrzymywanie obietnic, dyskrecja, kompetencje, konsekwencja, lojalność, otwartość, sprawiedliwość, szczerść, uczciwość. Whitener i in. (1998, s. 513–530, za: Grudzewski, 2007, s. 123) proponują wyróżnienie pięciu rodzajów zachowań liderów warunkujących powstanie relacji opartej na zaufaniu:

- stałość w postępowaniu wobec podwładnych: solidność, przewidywalność;
- uczciwość — prawdomówność, dotrzymywanie słowa;
- partycypacja i delegowanie uprawnień;
- komunikowanie — precyzja w informowaniu, objaśnianie postanowień, otwartość;
- okazywanie troski — przejawianie rozsądku, unikanie wykorzystywania.

Najbardziej istotnym czynnikiem warunkującym powstanie zaufania opartego na relacjach jest głębokie przekonanie menedżera o zasadności przejawiania wymienionych zachowań oraz traktowania ich jako trwałego sposobu prowadzenia relacji z podwładnymi, nie zaś jako elementów uzyskania jednorazowego zaufania ukonstytuowanego jako cel do osiągnięcia założonego wyniku. Zaufanie między pracownikami powinno zwiększyć prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu we wprowadzaniu nowości tam, gdzie stare praktyki są zastępowane nowymi.

### 2.3. Tolerancja niepewności w kulturze innowacji

W kontekście tworzenia innowacji szczególne znaczenie ma tolerancja niepewności przez pracowników, ponieważ procesy innowacyjne obarczone są dużym ryzykiem. W literaturze można znaleźć wiele typologii kultur organizacji w zależności od stosowanego kryterium wyodrębnienia (Hofstede, 2000; Handy, 1976; Zbiegień-Maciąg, 2005; Sikorski, 1999). Ł. Sułkowski (2002, ss. 66–71) stworzył model kultury w oparciu o wyodrębnienie tzw. wymiarów pierwotnych, do których zaliczył:

- hierarchiczność — równość,
- indywidualizm — wspólnotowość,
- wysoka tolerancja niepewności — niska tolerancja niepewności.

W kontekście tworzenia innowacji szczególne znaczenie ma tolerancja niepewności przez pracowników, ponieważ procesy innowacyjne są obarczone dużym ryzykiem. Wysoka tolerancja niepewności w organizacji oznacza:

- orientację na zmianę w organizacji,
- akceptację działań w warunkach deficytu informacji,
- model wielowariantowości w podejmowaniu decyzji (Sułkowski, 2002, s. 71).

W przedsiębiorstwach charakteryzujących się kulturą wysokiej tolerancji niepewności nie dąży się do utrzymania *status quo*, lecz wyraża się gotowość do przyjmowania zmian zewnętrznych i wprowadzania innowacji. Ze względu na ograniczanie ryzyka, dążenie do

redukowania niepewności, orientację na utrzymanie *status quo* w organizacji o kulturze niskiej tolerancji niepewności, ten rodzaj kultury jest niewłaściwy dla przedsiębiorstw, których celem jest innowacyjność. Zdaniem M. Czerskiej (2003, s. 102) kierunek korygowania kultury we współczesnych przedsiębiorstwach zawsze powinien być od kultury o niskiej tolerancji niepewności w stronę kultury o wysokiej tolerancji niepewności. Cytowana autorka proponuje 15 metod „korekty kursu”, które przedstawiono w Tabeli 2.1.

Tabela 2.1.  
Metody „korekty kursu” kultury

Zarządzanie zasobami ludzkimi	Rozwiązania organizacyjne	Formy pracy kierowniczej
– proces rekrutacji	– filozofia struktury organizacyjnej	– tworzenie i upowszechnianie misji i wizji firmy
– oceny pracownicze	– poziom decentralizacji	– wprowadzanie przez kierownika nowych artefaktów
– szkolenia	– poziom formalizacji	– osobisty przykład kierownika
– system motywacji	– zarządcza partycypacja pracownicza	– styl kierowania
– outplacement	– więzi komunikacyjne	– forma kontroli menedżerskiej

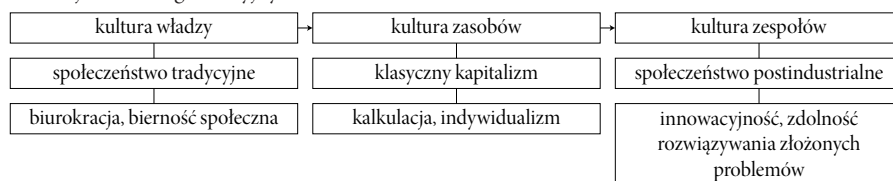
Źródło: Czerska (2003, s. 3).

Ze względu na tempo zmian zachodzących we współczesnym świecie dzisiejsze kultury organizacyjne funkcjonują najczęściej jako kultury o wysokiej tolerancji niepewności. Jak twierdzi C. Sikorski (2002, ss. 50–100) jest bardzo ważne, by członkowie danej organizacji wykonywali swoje zadania w poczuciu, iż robią to dla siebie. Tradycyjne kultury wspólnoty odwoływały się do silnej wewnętrznej integracji członków, izolując ich jednocześnie od otoczenia. Każda z tworzących je osób miała wyznaczone miejsce w strukturze i rolę do spełnienia. Obecnie coraz częściej są one zastępowane przez kultury sieciowe, otwarte, woluntarystyczne i spontaniczne, w których najważniejsze wzory odnoszą się do tworzenia więzi międzyludzkich, wymiany idei oraz wypracowania optymalnych form negocjacji.

Zdaniem K. Bolesta-Kukułki (1992, s. 24–36) współcześnie można zaobserwować przechodzenie od kultury władzy i kultury zasobów do kultury zespołów (Rysunek 2.1).

Rysunek 2.1.

Ewolucja kultur organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bolesta-Kukułka (1992).

Kultura organizacja jest w tym procesie jednym z najważniejszych czynników współdecydujących o zmianach zachodzących w organizacjach, zwłaszcza dotyczących ich relacji

z otoczeniem, rozwiązań dotyczących organizacji produkcji oraz płaszczyzny wewnątrzorganizacyjnych relacji społecznych (Mastyk-Musiał 1996, s. 20–40). W procesie zmian jest istotny przede wszystkim poziom tolerancji niepewności obserwowany w danej organizacji: im jest on wyższy, tym organizacja bardziej podatna na zmiany (*Globalizacja...*, 2009). Założeń te zostały zaprezentowane w Tabeli 2.2.

Tabela 2.2.

## Orientacje kultury organizacji

Kryterium oceny	Kultura niskiej tolerancji niepewności	Kultura wysokiej tolerancji niepewności
stosunek do nowych doświadczeń	podążanie starymi, utartymi szlakami	otwartość na eksperymenty i nowe doświadczenia
prawo do ryzyka	brak prawa do ryzyka, ocena za incydenty	prawo do ryzyka, ocena wynikowa
sposób rozwiązywania problemów	indywidualnie, na ogół przez przełożonego	grupowo przez zespół
relacje przełożonych z podwładnymi	hierarchiczne, sformalizowane	otwarte, odformalizowane, oparte na zaufaniu i autorytecie
komunikacja	pionowa, sformalizowana	odformalizowana, pionowa i pozioma
źródło władzy	autorytet formalny	autorytet osobisty
stosunek do różnic poglądów	kultura jednego rozwiązania	kultura odmiennych zdań
relacje z otoczeniem	tendencja do autonomizacji, zamykania się w sobie	pełne przystosowywanie się do wymagań otoczenia
stosunek do zmian	niechęć, opór, podejrzliwość, obawy, poczucie zagrożenia	postrzeganie zmiany jako szansy i wyzwania, akceptacja
stosunek jednostki do organizacji	brak lojalności, wyobcowanie, indywidualizm działania	integracja, lojalność, praca zespołowa
stosunek do pracy	praca jako dolegliwość i przykra konieczność	praca jako naturalna potrzeba i miara wartości człowieka
kryteria oceny	zgodność z procedurami	efektywność

Źródło: *Globalizacja a społeczne aspekty...* (2009, s. 420).

Jednostki tworzące organizacje niskiej tolerancji niepewności niezbyt intensywnie obserwują zmiany zachodzące w otoczeniu lub wcale tego nie robią, nie uczestniczą w projektowaniu celu organizacji ani w opracowywaniu rozwiązań innowacyjnych, zdradzają bardzo niską aktywność ukierunkowaną na zdobywanie nowych kwalifikacji i kompetencji zawodowych i ogólnych oraz niewielkie zaangażowanie w pozyskiwanie innych zasobów sprzyjających zmianom, nie uczestniczą ponadto w procesie uczenia się organizacji ani w projektowaniu zmian czy formułowaniu wniosków na przyszłość. Dzieje się tak, ponieważ organizacja i jej kierownictwo są zainteresowane utrzymaniem aktualnie istniejącego stanu rzeczy. Stąd nawet jeśli jakieś modyfikacje i zmiany są proponowane, podwładni

nie uczestniczą aktywnie w ich wdrażaniu, co bardzo niekorzystnie wpływa na sprawność wprowadzania zmian.

Z kolei w kulturach wysokiej tolerancji niepewności wszyscy członkowie organizacji biorą udział w procesie projektowania i wdrażania zmian albo mają ku temu sposobność, co skutkuje wzrostem sprawności zmiany. Zależności pomiędzy aktywnością członków organizacji a osiąganymi dzięki zmianom efektami przedstawiono w Tabeli 2.3.

Tabela 2.3.

Wpływ aktywnego udziału pracowników na sprawność zmian w organizacji

Aktywność w trakcie zmian	Efekty
udział w obserwowaniu sytuacji, w sygnalizowaniu potrzeby zmian oraz nieprawidłowości	trafny wybór momentu rozpoczęcia zmian, szanse na zmiany wyprzedzające i poprawę pozycji konkurencyjnej, posiadanie zasobów finansowych z poprzedniej zmiany
udział w opracowaniu celu zmiany i jej kształtowaniu	lepsze rozpoznanie potrzeb i możliwości, większe szanse na utożsamienie się członków organizacji ze zmianą, lepsza znajomość funkcjonowania organizacji
czynne preferowanie rozwiązań nowatorskich i efektywnych	wyprzedzenie konkurencji, wyższa świadomość wymogów stawianych przez otoczenie i lepsze ich uwzględnianie
udział w pokonywaniu trudności pojawiających się w trakcie zmian	skrócenie czasu i racjonalizacja przebiegu procesu wdrażania
duża aktywność w zdobywaniu dodatkowych kwalifikacji	wzrost poczucia bezpieczeństwa, skrócenie czasu i poprawa przebiegu procesu zmiany
udział w pozyskiwaniu zasobów potrzebnych do zmian	skrócenie czasu i racjonalizacja przebiegu procesu wdrażania, odciążenie kadry menedżerskiej
propagowanie zmian i ich efektów	zachęcenie innych członków organizacji do włączenia się w proces zmian, wzrost sprawności dzięki efektowi synergii
obserwacja przebiegu wdrażania zmian i wprowadzanie korekt	poprawa czasu, skuteczności, efektywności i racjonalności wprowadzania zmian
analiza przeprowadzonych już zmian i opracowanie wniosków na przyszłość	uczenie się na błędach i unikanie ich w kolejnych zmianach

Źródło: Czermiński i in. (1994, s. 422).

Niewątpliwie brak zdolności do zauważania zachodzących w otoczeniu zmian oraz nieumiejętność dostosowania się do nich może być jednym z najpoważniejszych powodów niepowodzenia ekonomicznego i rozpadu wielu przedsiębiorstw. Jako czynniki najbardziej istotne można wskazać niezrozumienie potrzeby zmiany albo niezrozumienie jej sensu, obawę przed popełnieniem błędu, negatywne doświadczenia we wcześniejszym wprowadzaniu zmian, obawę przed obniżeniem prestiżu zawodowego i statusu społecznego poszczególnych członków organizacji, przewidywany wzrost trudności wykonywania zadań, jak również strach przed możliwością niewywiązania się z przewidywanych nowych zadań (Czermiński i in., 1994, ss. 420–425).

Z badań przeprowadzonych przez Ł. Sułkowskiego (2002, s. 138) wynika, że w polskim kapitale kulturowym tkwią zarówno szanse, jak i niebezpieczeństwa. Polska kultura organi-

zacyjna wykazująca orientację równościową w połączeniu ze wspólnotowością wzmacnia postawy roszczeniowe. Pracownicy mogą uważać, że są wykorzystywani przez zarządzających i właścicieli. Widoczny jest stosunkowo wysoki formalizm i podkreślanie roli władzy. Zdaniem cytowanego autora, optymistyczna jest wysoka tolerancja dla działań w warunkach niepewności, dobrze rokująca organizacjom poddanym presji szybkich zmian.

Na podstawie przytoczonych argumentów można zatem sądzić, że kultura we współczesnych przedsiębiorstwach, których celem jest wprowadzanie innowacji, powinna mieć cechy kultury o wysokiej tolerancji niepewności. Nie jest to równoznaczne z akceptacją bardzo ryzykownych strategii, lecz stwarzaniem warunków do kreatywności pracowników i budowaniem klimatu akceptacji dla nowości.

## 2.4. Kultura innowacji – pomiar zmiennej

Kultura innowacji jest konstruktem, który jest w literaturze przedmiotu operacjonalizowany. Autorem koncepcji uwzględniającej wiele elementów odzwierciedlających kulturę innowacji jest Dobni (2008, s. 331–357). Można sądzić, że propozycja tego autora zawiera najbardziej rozbudowany zestaw elementów odzwierciedlających kulturę innowacji. Powstał on na podstawie wyników zrealizowanego badania ankietowego wśród pracowników różnego szczebla dużego kanadyjskiego przedsiębiorstwa oferującego usługi finansowe. Proponowany model ujmuje elementy triady: kultura, strategia, kontekst organizacyjny. Model zweryfikowany przez C. Dobniego (2008, ss. 331–357) pozwolił na wyróżnienie czterech głównych wymiarów kultury innowacji, do których należą:

- zamiar (planowanie innowacji),
- infrastruktura wspierająca innowacje,
- orientacja marketingowa,
- realizacja określająca kontekst dla innowacji.

W aspekcie zamiaru innowacji C. Dobni (2008, ss. 331–357) podkreśla m.in. znaczenie:

- planowania zasobów na nowości;
- posiadania bogatej bazy zasobów na potrzeby innowacji;
- przekonania, że zdarzają się błędy, okazje zaś nie zawsze przerodzą się w sukces;
- szybkości wprowadzania zmian w reakcji na działania konkurentów i klientów;
- szybkiej zamiany pomysłów na innowacje w gotowe produkty.

Istotne w wymiarze zamiaru innowacji są również: posiadanie wiedzy dotyczącej poziomu obsługi klienta i szybkiej reakcji na potrzeby klientów, umiejętności szybkiej modyfikacji systemów i procesów, gotowości do eliminowania produktów, które nie wspierają nowości. Ważne jest także przełamywanie barier stojących na drodze do implementacji innowacji oraz istnienie metod pomiaru efektywności działań innowacyjnych. Innowacyjność jest wspierana wysokim poziomem partycypacji, zaufania, otwartej i uczciwej komunikacji, dobrego klimatu do współpracy w działaniach i między nimi (funkcjonalnymi) oraz zachęcania pracowników do podejmowania usprawniających działań.

W kontekście infrastruktury na potrzeby innowacji przywołany autor akcentuje organizacyjne uczenie się dzięki uczestnictwu w szkoleniach, zachęcanie pracowników do ciągłego uczenia się, wspieranie poczucia wyjątkowości i kreatywności u pracowników. Zmiany powinny być postrzegane jako okazje, a nie zagrożenia, w organizacji zaś powinny istnieć możliwości rozwoju potencjału kreatywności oraz chęć pracowników do wykonywania zadań w odmienny sposób, jeśli mają ku temu sposobność.

W aspekcie orientacji marketingowej przywołany autor podkreśla znaczenie m.in.: rozumienia przez pracowników łańcucha wartości i żywotnych interesów organizacji, znajomości najważniejszych segmentów rynkowych i potrzeb klientów, rozumienia otoczenia konkurencyjnego, aktywnej współpracy z dostawcami, dystrybutorami, detalistami w łańcuchu wartości, aby tworzyć wartość dla klienta, postrzegania tworzenia wiedzy jako działania strategicznego wykorzystywanego do tworzenia planów. W kontekście kształtowania kultury innowacji istotne jest dostarczanie pracownikom niezbędnych informacji do podejmowania decyzji dotyczących wartości dodanej, aktywne poszukiwanie nowych pomysłów na każdym etapie tworzenia innowacji, jak również swoboda pracowników w podejmowaniu odpowiednich działań na rzecz tworzenia wartości dla klientów.

W odniesieniu do realizacji określającej kontekst dla innowacji jest ważna, m.in.:

- gotowość do pracy nad nowym produktem, nawet gdy nie jest jasne, w jaki sposób można to osiągnąć;
- osiąganie dobrych rezultatów w zakresie innowacji, płynne przechodzenie pomysłów aż po fazę komercjalizacji;
- pomoc kierownictwa w przełamywaniu barier stojących na drodze tworzeniu innowacji.

Kolejną próbą operacjonalizacji kultury warunkującej innowacyjność była propozycja E.C. Martinsa i F. Terblanche (2003, ss. 64–74), którzy dokonali syntezy wartości i norm kulturowych, konstruując zintegrowany interaktywny model (Rysunek 2.2). Propozycja modelowa stworzona przez tych autorów obejmuje te aspekty organizacji, na które kultura organizacyjna może mieć wpływ i odwrotnie. Dlatego też model może być wykorzystany do opisu kultury organizacyjnej w organizacji i do określenia, jakie determinanty kultury organizacyjnej wpływają na innowacyjność w organizacjach. Należy zaznaczyć, że ilustruje on tylko część złożonego zjawiska. Pokazuje jednak, że wymiary opisujące kulturę organizacyjną mają wpływ na kreatywność i innowacyjność w organizacji. Wpływ ten można podzielić na pięć determinantów kultury organizacyjnej, tj.: strategię, strukturę, mechanizmy wspierające, zachowanie zachęcające do innowacji oraz komunikację.

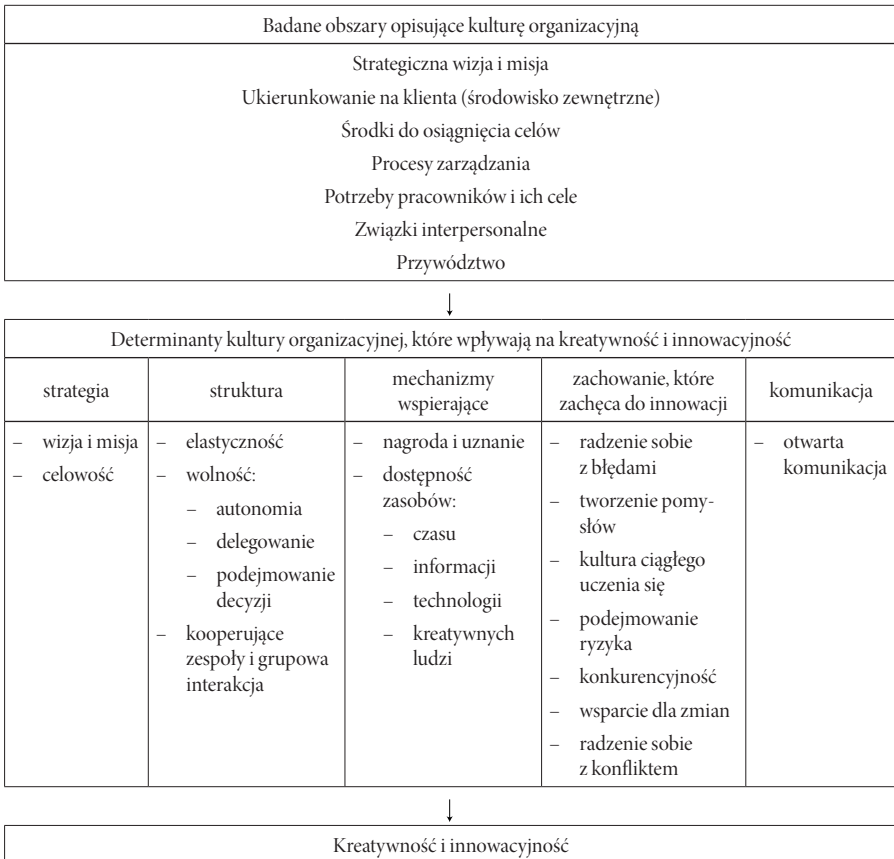
Po empirycznej weryfikacji modelu E.C. Martins i F. Ternblanche (2004, s. 119–125) wyróżnili następujące determinanty kultury organizacyjnej:

- strategia, w której wyróżniono następujące czynniki: orientacja marketingowa zogniskowana na kliencie, integracja kluczowych wartości, reakcja na zmianę, wiedza o zarządzaniu z perspektywą na przyszłość;
- celowość — zrozumienie wizji, misji, celów, zaangażowanie, obecność standardów;
- zarządzanie zaufaniem — zaufanie, wsparcie dla zmian;
- zachowanie zachęcające do innowacji — generowanie pomysłów, wsparcie dla zmian;

- środowisko pracy — integracja celów, radzenie sobie z konfliktami, współpracujące zespoły, partycypacja, kontrola swojej pracy;
- orientacja na klienta — elastyczność w obsłudze klienta, doskonalenie obsługi, zrozumienie potrzeb klienta;
- poparcie kierownictwa — otwarta komunikacja, dostępność wyposażenia i zasobów, tolerancja błędów, adaptacja zasad i przepisów.

Rysunek 2.2.

Wpływ kultury organizacyjnej na kreatywność i innowacyjność



Źródło: Martins & Terblanche (2003, ss. 68–70).

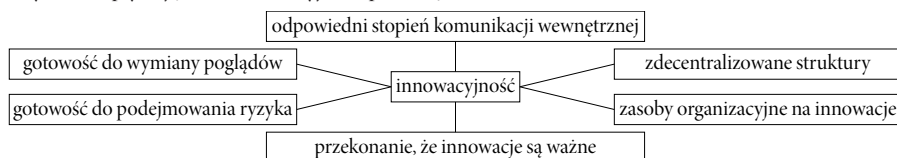
E.C. Martins i F. Ternblanche (2004, s. 120) uważają, że kluczowe wartości powinny być powiązane z działaniami i ich rezultatami. Misja i wizja powinny niejako informować pracowników, jakie wartości są promowane w organizacji. Niezbędne jest również ustanowienie ilościowych, osadzonych w czasie standardów służących do oceny realizacji celów. We wcześniejszym modelu E.C. Martins’a i F. Ternblanche (2003, ss. 64–74) zarządzanie zaufa-

niem między zarządzającymi i pracownikami koncentrowało się na otwartej komunikacji. W modelu zweryfikowanym empirycznie na przykładzie dużej biblioteki uniwersyteckiej, wyodrębniono dodatkowo zaufanie.

Kolejną propozycją w literaturze, odnoszącą się do czynników natury kulturowej, jest koncepcja Wan i współautorzy (2005, ss. 262–263), którzy wyróżnili sześć, ich zdaniem, najważniejszych czynników determinujących innowacyjność organizacji (Rysunek 2.3). Można zauważyć, że trzy spośród tych uwarunkowań — przekonanie o dużym znaczeniu innowacji w organizacji, gotowość do wymiany poglądów i podejmowania ryzyka — są elementami bezpośrednio odzwierciedlającymi kulturę innowacji, zaś pozostałe trzy stanowią wskaźniki pośrednie, odnoszące się do zasobów, struktury organizacyjnej i sposobu komunikacji w organizacji.

Rysunek 2.3.

Czynniki wpływające na innowacyjność przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wan i in. (2005, ss. 262–263).

Komunikacja wewnętrzna jest pozytywnie skorelowana z innowacyjnością firm, ponieważ ułatwia ona rozproszenie pomysłów w organizacji, zwiększając ich ilość i różnorodność, przyczyniając się z kolei do wzajemnej wymiany poglądów. Co więcej, taka struktura jest w stanie stworzyć środowisko wewnętrzne korzystne dla przetrwania nowych pomysłów (Wan i in., 2005, s. 262). Wewnętrzna komunikacja na odpowiednim poziomie daje możliwość budowania zasad i wartości, które są wyznawane przez pracowników tych firm. Dzięki tym elementom personel może czuć zadowolenie z wykonywanej pracy i w znacznym stopniu integrować się z miejscem pracy, jednocześnie zwiększając swoją wydajność. Wprowadzenie odpowiedniej komunikacji daje firmie możliwość realizacji rozmaitych celów zawartych w jej dążeniach. Może być to koncentracja na wynikach, zadowolenie klientów oraz — co ważniejsze — jej postępowość i innowacyjność (Markiewicz, Wawer, 2005, s. 207). Cytowani autorzy uważają, że komunikacja wewnętrzna w organizacji ma na celu edukację personelu, informowanie o zachodzących zmianach w przedsiębiorstwie oraz motywowanie. Do narzędzi wewnętrznej komunikacji zalicza wewnętrzną informacyjną sieć komputerową, prasę zakładową, szkolenia itp. (Markiewicz, Wawer, 2005, s. 188).

Wiele firm widzi konieczność, aby w ich strukturach zapanowała decentralizacja władzy, która często nazywana jest również strukturą horyzontalną. Taka struktura wpływa na procesy decyzyjne, czyniąc je mniej zhierarchizowanymi, jak również umożliwia pracownikom wymianę pomysłów z pracownikami innych zespołów, przyczyniając się do lepszej komunikacji. Taka elastyczność i otwartość rzeczywiście może mieć, zdaniem Wan i in. (2005, s. 262) duży pozytywny wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw. J. Bogdanienko i współautorzy (2004, s. 44) podkreślają znaczenie zniesienia wszelkich barier między działami



przedsiębiorstwa, aby móc skutecznie wdrażać innowacje. Zwiększa się wówczas możliwość otwartej i konstruktywnej współpracy wewnątrz organizacji na rzecz innowacji. Istnieją większe szanse na sukces w działaniach innowacyjnych, jeżeli dojdzie do zmiany relacji pomiędzy kierownictwem a zespołami projektowymi (Anthony i in., 2010, s. 225).

Przy przeznaczaniu dość dużych środków organizacyjnych na innowacje mamy do czynienia z tzw. hipotezą luzu organizacyjnego. Ów luz ma duże znaczenie przy wdrażaniu nowych pomysłów, koncepcji. Pozwala on wchłonąć niepowodzenia bez negatywnych skutków dla firmy. I nie chodzi tu jedynie o luz finansowy, lecz również czas zespołów pracujących nad jakimś produktem lub procesem. Taka postawa przedsiębiorstwa z pewnością przyczynia się do jego większej innowacyjności (Wan i in. 2005, s. 262).

Aby organizacja mogła wdrażać innowacje, jest potrzebne przekonanie, że to innowacje są ważne i to one są gwarantem rozwoju przedsiębiorstwa. To niezbędne w przedsiębiorstwach innowacyjnych (Wan i in. 2005, s. 263). Innowacje udają się tylko wtedy, gdy mają wsparcie całej organizacji. Często, aby wprowadzić efektywną innowację, jest potrzebna zmiana dotychczasowej strategii firmy, tak aby nowa strategia współgrała z wprowadzaną innowacją (Pomykalski, 2001, s. 86). Takie przekonanie może istnieć tylko w tych przedsiębiorstwach, których kadra kierownicza rozumie ciągle zachodzące zmiany i umie szybko dostosować firmę do nowego otoczenia (Pomykalski, 2001, s. 87). Bez wsparcia dla innowacji ze strony kierownictwa istnieją nikłe szanse, aby niektóre przełomowe pomysły odniosły sukces. Ponieważ menedżerowie często potrafią lekceważyć dobre pomysły, które ich zdaniem nic nie wniosą do organizacji, a samą innowacyjność w organizacji widzą jako zło konieczne (Anthony, 2010, s. 225).

Jednak menedżerowie, którzy widzą szanse w innowacyjności i stawiają ją za priorytet w swoich dążeniach, są zdania, że trzeba zatrudniać nowych pracowników lub konkretnych ekspertów w danej dziedzinie, co może zaowocować obiecującymi innowacjami (Stoner, 1999, s. 415). Jeżeli przedsiębiorstwo widzi największe szanse rozwoju i sukcesu we wprowadzaniu innowacji, świadczy to o jej wysokiej innowacyjności (Wan i in. 2005, s. 263).

Kolejną klasyfikację czynników warunkujących kulturę innowacji i propozycję jej pomiaru stworzyli J. Rao i J. Weintraub (2013, ss. 29–37). Na czynniki określające kulturę innowacji składają się:

- wartości,
- zachowanie,
- klimat,
- zasoby,
- procesy,
- sukces innowacji.

Jak podkreślają przywołani autorzy, z reguły przedsiębiorstwa poświęcają uwagę na elementy określone jako zasoby, procesy i pomiar sukcesu. Natomiast znacznie rzadziej analizują trudniejsze elementy, a mianowicie zorientowane na personel determinanty kultury innowacji — wartości, zachowanie i klimat. Wynika to z faktu, że elementy te są trudniej mierzalne i nierzadko przedsiębiorstwa nie mają wiedzy w zakresie ich pomiaru. W dalszej

części omówiono wyróżnione przez J. Rao i J. Weintraub (2013, ss. 29–37) determinanty kultury innowacji.

Wartości wpływają na priorytety i decyzje podejmowane w organizacji i znajdują odzwierciedlenie w zasobach przeznaczonych w organizacji na tworzenie innowacji. Szczególnie innowacyjne przedsiębiorstwa przeznaczają duże zasoby na bycie przedsiębiorczym, promowanie kreatywności i zachęcanie pracowników do ciągłego uczenia się. Wartości firmy są w mniejszym stopniu tym, co liderzy organizacji deklarują w sprawozdaniach rocznych, w porównaniu do inwestycji. Zatem wartości przejawiają się w tym, jak członkowie organizacji się zachowują i na co przeznaczają zasoby, natomiast rzadziej dotyczą tego, co deklarują.

Zachowanie opisuje sposób postępowania w procesie tworzenia innowacji. W przypadku przywódców działania te obejmują gotowość do zastępowania istniejących produktów i wpływania na pracowników.

Klimat innowacyjny budzi zaangażowanie i entuzjazm, wzywa ludzi do podejmowania ryzyka w ramach bezpiecznego środowiska, sprzyja uczeniu się i zachęca do niezależnego myślenia.

Zasoby obejmują trzy główne czynniki: ludzi, systemy i projekty. Spośród nich ludzie — zwłaszcza „mistrzowie innowacji” — są najbardziej krytyczni, ponieważ mają ogromny wpływ na wartości i klimat organizacji.

Procesy to droga, którą podążają innowacje w miarę ich rozwoju. Mogą one obejmować znany „lejek innowacyjny” używany do przechwytywania i przeszukiwania pomysły lub systemy bramek etapowych do przeglądania i ustalania priorytetów projektów i prototypów. Sukces innowacji można uchwycić na trzech poziomach: zewnętrznym, korporacyjnym i osobistym. W szczególności zewnętrzne rozpoznanie pokazuje, jak bardzo firma jest uważana za innowacyjną przez swoich klientów i konkurencji oraz czy innowacja opłaciła się finansowo. Mówiąc bardziej ogólnie, sukces wzmacnia wartości przedsiębiorstwa, jego zachowania i procesy, które z kolei napędzają wiele kolejnych działań i decyzji: kto będzie nagrodzony, które osoby zostaną zatrudnione i które projekty dostaną zielone światło.

Natomiast A. Strychalska-Rudzewicz (2019, ss. 231–232) w celu operacjonalizacji kultury, wykorzystwała najistotniejsze, wyróżnione w oparciu o przegląd literatury przedmiotu, elementy kultury innowacji wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw, do których zaliczyła:

- wspieranie kreatywności,
- zarządzanie wiedzą,
- budowanie zaufania,
- akceptację ryzyka,
- współpracę,
- przywództwo wspierające innowacyjność,
- partycypację,
- orientację rynkową,
- strategiczne podejście do tworzenia innowacji (Tabela 2.4.).

Tabela 2.4.  
Elementy odzwierciedlające kulturę innowacji

Element kultury	Charakterystyka
Wspieranie kreatywności	<p>Wśród wartości i zasad ważne miejsce zajmuje kreatywność i ciągle doskonalenie.</p> <p>W firmie umiejętnie są wykorzystywane talent i wiedza pracowników.</p> <p>Tworzenie usprawnień traktuje się jako inspirujące wyzwanie.</p> <p>Skuteczność moich własnych, samodzielnych działań jest wysoka.</p> <p>Mam czas i okazję, by rozwijać swoją kreatywność.</p> <p>Organizacja dobrze wykorzystuje moją kreatywność.</p>
Zarządzanie wiedzą	<p>Pracownicy chętnie dzielą się swoją wiedzą (pomagają sobie).</p> <p>W ocenie pracownika przez przełożonych ważnym kryterium jest dzielenie się wiedzą ze współpracownikami.</p> <p>Jest bardzo duży nacisk na intensywną wymianę informacji.</p> <p>Wiedza, którą tworzymy w organizacji, pozwala na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku.</p>
Budowanie zaufania	<p>Rzeczywiście realizujemy deklarowane wartości i zasady.</p> <p>Nie obawiam się, że mógłbym się komuś narazić, wyrażając swoją opinię.</p> <p>Nasze kluczowe wartości to uczciwość i zaufanie.</p> <p>Panuje zaufanie i wzajemny szacunek między przełożonymi i podwładnymi.</p> <p>Jestem zachęcana(-y) do szczerzej i otwartej komunikacji.</p>
Akceptacja ryzyka	<p>Jeśli nowe rozwiązanie, nad którym pracuję, nie powiedzie się, nie czuję lęku, że zostanę ukarana(-y).</p> <p>Rozumiemy, że tworzenie innowacji jest ryzykowne i mogą zdarzać się błędy.</p> <p>Promujemy tworzenie innowacji także wtedy, gdy nie ma pewności sukcesu.</p> <p>Nie obawiam się zmian w firmie.</p> <p>Większe szanse na awans mają pracownicy otwarci na wprowadzanie zmian.</p>
Współpraca	<p>Gdy pojawiają się problemy, wspólnie szukamy ich rozwiązania.</p> <p>Panuje dobry klimat do współpracy w działach i między działami (funkcjonalnymi).</p> <p>Architektura pomieszczeń (otwarte drzwi, niewielka odległość) zachęca do kontaktów między pracownikami.</p> <p>W organizacji dobrze funkcjonuje praca zespołowa.</p>
Przywództwo wspierające innowacyjność	<p>Kierownictwo zdecydowanie wspiera innowacje.</p> <p>Nie obawiam się prosić o radę przełożonego.</p> <p>Znamy wartości i zasady służące pracownikom za drogowskaz postępowania.</p> <p>Nie ma walki o władzę, która zakłóca powstawanie innowacji.</p> <p>Bardzo dobrze radzimy sobie z konfliktami.</p>
Partycypacja	<p>Czuję się zachęcana(-y) do podejmowania działań proinnowacyjnych (m.in. przez współdziałanie i współdecydowanie).</p> <p>Pracownicy są zaangażowani w powstawanie innowacji.</p> <p>Przed podjęciem ważnej decyzji dąży się do tego, by uzyskać opinie wszystkich zainteresowanych stron.</p> <p>Merytoryczne spotkania poświęcone innowacjom są konstruktywne i owocne.</p>

Element kultury	Charakterystyka
	Nie ma podziału na lepszych i gorszych pracowników. Zawsze mogę zgłosić problem i nie jestem wtedy traktowana(-y) jako osoba narzekająca. Chcę współtworzyć przyszłość mojej firmy.
Orientacja prorynkowa	Dobrze wiemy, co jest ważne dla naszych klientów. Szybko reagujemy na działania konkurentów. Szybko reagujemy na potrzeby klientów. Wiemy, którzy klienci (segmenty rynkowe) są szczególnie istotni dla rozwoju organizacji. Systematycznie badamy poziom obsługi klienta. Aktywnie współpracujemy z dostawcami, detalistami, klientami w procesie tworzenia innowacji.
Strategiczne podejście do tworzenia innowacji	Tworzenie innowacji jest priorytetem. Zasoby przeznaczane na innowacje są znaczące. Planujemy innowacje z wyprzedzeniem.

Źródło: Strychalska-Rudzewicz (2019, ss. 231–232).

Elementy odzwierciedlają postawy, dominujące wartości pracowników i normy postępowania w przedsiębiorstwie. Można je zatem postrzegać jako elementy kultury organizacyjnej warunkującej innowacyjność, bądź jako instrumenty służące do kształtowania tej kultury. Kultura organizacyjna staje się wówczas elementem wspólnej dla pracowników wizji rzeczywistości. Stanowi ona metainstrument zarządzania, będąc jednocześnie rdzeniem procesu generowania i wdrażania innowacji. Będąc szczególnym elementem organizacji i instrumentem zarządzania, kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności, akceptuje proinnowacyjne wartości i wspiera działania, dzięki którym przedsiębiorstwo staje się bardziej innowacyjne.

Przyjęty konstrukt zweryfikowano pozytywnie w oparciu o badanie własne cytowanej autorki. Cztery wymiary kultury innowacji, zidentyfikowane w oparciu o badanie zrealizowane w polskim przedsiębiorstwie przemysłowym, wykorzystano także do badania związków tych wymiarów z innowacyjnością. Narzędzie stworzone przez autorkę poddano eksploracyjnej analizie czynnikowej oraz analizie rzetelności. Przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa umożliwiła zredukowanie liczby zmiennych i ich zastąpienie czynnikami — metazmiennymi — które mogą być wykorzystywane w dalszej analizie. Ostatecznie wyodrębniono cztery wymiary kultury innowacji:

- pierwszy wymiar kultury innowacji określony mianem: partycypacja, przywództwo i współpraca;
- drugi wymiar kultury innowacji określony mianem: orientacja prorynkowa;
- trzeci wymiar kultury innowacji określony mianem: strategia i zasoby;
- czwarty wymiar kultury innowacji określony mianem: kreatywność i zmiany.

Pierwszy wymiar kultury innowacji, określono mianem: partycypacja, przywództwo i współpraca. W ocenie elementów wchodzących w skład tego czynnika, istotny jest stopień, w jakim pracownicy współdziałają i współdecydują, nie czując lęku, że zostaną ukarani.

Równie istotne jest zdecydowane wsparcie działań innowacyjnych ze strony przełożonych oraz wzajemny szacunek panujący między przełożonymi i podwładnymi. Stopień dostępności i otwartości przełożonych wyraża się brakiem obaw podwładnych, aby prosić przełożonego o radę, a także brakiem obaw związanych z wyrażaniem własnej opinii, ponadto dążeniem do wspólnego rozwiązywania problemów i uzyskiwaniem opinii od wszystkich zainteresowanych stron przed podjęciem ważnej decyzji. Pracownik zaangażowany w pracę nad nowym rozwiązaniem, nie powinien obawiać się, że zostanie ukarany, jeśli się ono nie powiedzie.

Istotne jest także, w jakim stopniu pracownicy dzielą się wiedzą ze współpracownikami, a także czy chęć dzielenia się wiedzą jest kryterium oceny podwładnych. Dzieleniu się wiedzą i dobrej komunikacji sprzyja architektura pomieszczeń (otwarte drzwi, niewielka odległość), zachęcająca do kontaktów między pracownikami. W relacjach między podwładnymi i przełożonymi są ważne wartości, takie jak uczciwość i zaufanie. Wszystkie działania kierownictwa będą miały wpływ na poziom zaufania i postrzeganą uczciwość przełożonych. Przełożeni powinni stanowić wzór do naśladowania, szczególnie w odniesieniu do deklarowanych wartości i norm postępowania. Stopień rzeczywistej realizacji deklarowanych wartości i zasad jest istotnym czynnikiem kultury innowacyjnej.

Kolejnym elementem wpływającym na kulturę innowacji są spotkania poświęcone innowacjom. Merytoryczne spotkania poświęcone innowacjom powinny być konstruktywne i owocne. Będą nimi m.in. wówczas, gdy pracownicy nie będą się obawiali, że narażą się komuś, wyrażając swoje zdanie. Jednocześnie należy dążyć do osiągnięcia założonych celów innowacyjnych. Pracownicy zaangażowani w nowe rozwiązania powinni mieć poczucie wpływu na decyzje. Podczas konstruktywnych i owocnych spotkań przełożeni faktycznie interesują się opinią osób uczestniczących w spotkaniach. Owocem takich spotkań są istotne decyzje i działania. Debaty podczas spotkań mogą być burzliwe, lecz jednocześnie konstruktywne, co nie oznacza walki o władzę, która zakłóca powstawanie innowacji.

Elementem oceny w ramach wyróżnionego w analizie czynnika pierwszego jest ocena współpracy, zarówno w obrębie zespołów, jak również między działami funkcjonalnymi. W skład elementów pierwszego czynnika wchodzi także znajomość wartości i zasad (norm) służących pracownikom za drogowskaz postępowania, a wśród nich duże znaczenie kreatywności i ciągłego doskonalenia. Wymienione wartości i normy nie powinny być jedynie deklarowane, lecz należy ocenić rzeczywisty stopień wdrożenia w życie tych wartości i zasad. Z badania wynika, że te trzy główne elementy: partycypacja, przywództwo i współpraca występują łącznie jako jeden czynnik z wartościami i normami deklarowanymi i rzeczywiście realizowanymi w przedsiębiorstwie.

Drugi wymiar kultury innowacji w proponowanym kwestionariuszu do pomiaru kultury innowacji odnosi się do orientacji prorynkowej przedsiębiorstwa. W tym aspekcie są bardzo ważne systematyczne badania poziomu obsługi klientów. Obecny poziom satysfakcji klienta, dobra znajomość potrzeb i oczekiwań klientów w przyszłości są miernikiem tej orientacji. Pracownicy powinni znać szczególnie dobrze te segmenty rynkowe, które są szczególnie istotne dla rozwoju organizacji. Istotna jest elastyczna — szybka reakcja na potrzeby klientów oraz wiedza o działaniach konkurentów i równie szybka reakcja na działa-

nia z ich strony. Czynniki drugi wiąże się również z poczuciem pracowników, że są zachęceni do podejmowania działań proinnowacyjnych oraz chcą współtworzyć przyszłość firmy.

Trzeci wymiar kultury innowacji odnosi się do strategii oraz zasobów przeznaczanych na innowacje. Spośród wskazanych przekonań i norm działania w zakresie tego wymiaru istotny jest stopień, w jakim tworzenie innowacji jest uznawane przez pracowników za działanie priorytetowe. Z priorytetowym podejściem wiąże się przeznaczanie znaczących zasobów na ich tworzenie. Oznacza to strategiczne, długoterminowe podejście do tworzenia innowacji. Z dotychczasowych rozważań wynika, że powstawanie innowacji jest na ogół skomplikowanym procesem, w który w kulturze proinnowacyjnej, pracownicy powinni być zaangażowani. Tworzenie innowacji wymaga więc planowania zasobów i działań z odpowiednim wyprzedzeniem. Innowacje powinno się promować w przedsiębiorstwie, mając na względzie towarzyszącą im niepewność, oznaczającą w praktyce brak gwarancji sukcesu innowacji. W procesie innowacyjnym dochodzi do tworzenia i akumulacji wiedzy, która jest uznawana za niezbędny zasób. Potrzeba na ogół aktywnej i częstej strategicznej współpracy z dostawcami, detalistami i klientami.

Czwarty wymiar kultury innowacji, określony jako kreatywność i zmiany, wiąże się ze stopniem, w jakim pracownicy postrzegają, że organizacja dobrze wykorzystuje ich kreatywność oraz stwarza możliwości rozwoju dzięki kreatywności. Czynniki ten odnosi się do braku obaw przed zmianami i przekonaniem, że większe szanse na awans mają pracownicy otwarci na wprowadzanie zmian. W ramach tego czynnika występuje również umiejętność radzenia sobie z konfliktami w przedsiębiorstwie (Tabela 2.5.).

Tabela 2.5.

## Wymiary kultury innowacji

Wymiary kultury innowacji	Charakterystyka wymiaru
Partycypacja, przywództwo i współpraca	Stopień, w jakim pracownicy współdziałają i współdecydują, nie czując lęku, że zostaną ukarani. Stopień, w jakim przełożeni wspierają kreatywność. Stopień dostępności i otwartości przełożonych. Poziom wymiany wiedzy. Poziom uczciwości i zaufania. Znajomość wartości i norm, stopień rzeczywistej realizacji deklarowanych wartości i zasad.
Orientacja prorynkowa	Systematyczne badanie satysfakcji klientów, wiedza o potrzebach klientów i szybka reakcja na zmiany rynkowe, szczególnie dotyczące zachowania klientów i działań konkurentów. Stopień akceptacji ryzyka związanego z wprowadzaniem innowacji.
Strategia i zasoby	Stopień, w jakim innowacje są traktowane priorytetowo i strategicznie (planowanie innowacji z wyprzedzeniem). Stopień zaangażowania zasobów materialnych i niematerialnych. Traktowanie wiedzy jako zasobu w organizacji pozwalającego na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku.
Kreatywność i zmiany	Stopień, w jakim pracownicy postrzegają, że organizacja dobrze wykorzystuje ich kreatywność oraz stwarza możliwości rozwoju dzięki kreatywności. Otwartość na zmiany. Możliwość awansu dzięki wprowadzaniu zmian.

Źródło: Strychalska-Rudzewicz (2019).

Scharakteryzowane elementy kultury innowacji warunkują innowacyjność przedsiębiorstw. W kolejnym rozdziale zostały przedstawione wyniki badań empirycznych poświęcone badaniu zależności między tymi zmiennymi.

### **3. Zależności między kulturą innowacji a innowacyjnością — wyniki badań empirycznych**

W poprzednim rozdziale omówiono znaczenie kultury innowacji w kształtowaniu innowacyjności podmiotów. Przybliżono w nim również pomiar kultury innowacji oraz scharakteryzowano elementy odzwierciedlające kulturę innowacji.

Problem czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw jest wciąż aktualny i interesujący z teoretycznego i aplikacyjnego punktu widzenia. Jest to szczególnie istotne w przypadku polskich przedsiębiorstw, których innowacyjność jest relatywnie niska. Przedmiotem zaprezentowanych rozważań w niniejszym rozdziale jest zatem zależność między elementami kultury innowacji a innowacyjnością przedsiębiorstw. Istotne było zbadanie, czy i które elementy kultury innowacji korelują z innowacyjnością przedsiębiorstw. Aby odpowiedzieć na to pytanie, zrealizowano badanie sondażowe w przedsiębiorstwach różnej wielkości zlokalizowanych w Polsce.

#### **3.1. Założenia metodyczne badań**

Celem badania sondażowego było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwa ocenione przez respondentów subiektywnym miernikiem innowacyjności jako lepsze, zbliżone do konkurentów bądź od nich gorsze w zakresie innowacji, różnią się w ocenie elementów odzwierciedlających kulturę innowacji. Ze względu na lepszą dostępność podmiotów, badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w pięciu województwach: warmińsko-mazurskim, mazowieckim, podlaskim, kujawsko-pomorskim i pomorskim. Sprawdzone również, wykorzystując w tym celu analizę regresji, czy na podstawie rezultatów orientacji przedsiębiorczej można przewidywać wyniki zmiennej odzwierciedlającej kulturę innowacji.

W badaniu uczestniczyło 97 przedsiębiorstw. W Tabeli 3.1. przedstawiono strukturę badanych podmiotów według liczby zatrudnionych i rodzaju prowadzonej działalności. Kwestionariusz badań wypełniali pracownicy niezajmujący szczebla kierowniczego bądź



kierownicy niższego szczebla. Taki dobór respondentów do badania był zamierzony i wynikał z dążenia do zbadania elementów odzwierciedlających kulturę innowacji „oczami szeregowego pracownika”.

Tabela 3.1.

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 prac.)	29	29,9
średnie usługowe (50–249)	14	14,4
duże usługowe (pow. 250)	17	17,5
suma	97	100,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ponieważ w przypadku większości przedsiębiorstw nie uzyskano odpowiedzi dotyczących obiektywnych mierników innowacyjności, wykorzystano miernik 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 oceny kultury innowacji, respondentom przedstawiono twierdzenia odzwierciedlające kulturę innowacji, 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, ss. 539–559; Martins, Ternblache, 2004, ss. 83–130) oraz badanie wykonane przez autorkę niniejszej publikacji w dużym przedsiębiorstwie przemysłowym, na podstawie którego zweryfikowano spójność i przydatność narzędzia badawczego (Strychalska-Rudzewicz, 2019, ss. 232–238).

W oparciu o dokonaną eksploracyjną analizę czynnikową, zaproponowano model kultury innowacyjnej złożony z czterech głównych czynników określonych jako: partycypacja, przywództwo i współpraca (K1), orientacja prorynkowa (K2), strategia i zasoby (K3), kreatywność i zmiany (K4). Pierwszy czynnik dotyczy stopnia, w jakim pracownicy współdziałają i współdecydują, nie czując lęku, że zostaną ukarani. Wiąże się również ze stopniem, w jakim przełożeni wspierają kreatywność, a także z dostępnością i otwartością przełożonych wobec podwładnych. Bardzo istotny jest poziom wymiany wiedzy w organizacji oraz poziom uczciwości i zaufania. Pierwszy czynnik odnosi się również do oceny znajomości wartości i norm przez pracowników oraz rzeczywistej realizacji deklarowanych wartości i zasad. Drugi czynnik odzwierciedla systematyczność badania satysfakcji klientów, wiedzę o potrzebach klientów i szybką reakcję na zmiany rynkowe, w szczególności na zmiany

dotyczące zachowania klientów i działań konkurentów. Powiązany z tymi elementami jest również stopień akceptacji ryzyka związanego z wprowadzaniem innowacji. Trzeci czynnik odnosi się do stopnia, w jakim innowacje są traktowane priorytetowo i strategicznie oraz poziomu zaangażowania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzenie innowacji. Czynnik ten wiąże się również z traktowaniem wiedzy jako zasobu w organizacji, pozwalającego na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku. Czwarty czynnik oznacza stopień, w jakim pracownicy postrzegają, że organizacja dobrze wykorzystuje ich kreatywność oraz stwarza możliwości rozwoju dzięki kreatywności. Istotny jest także stosunek do zmian — stopień otwartości na zmiany oraz możliwość awansu dzięki wprowadzaniu zmian.

W celu zbadania związku między kulturą innowacji a innowacyjnością zastosowano analizę korelacji, wykorzystując współczynnik korelacji tau-b Kendalla będący miarą współzmienności dwóch zmiennych. Analizę przeprowadzono z uwzględnieniem czterech czynników kultury innowacji, oznaczonych w skrócie symbolami: K1, K2, K3 i K4.

### 3.2. Korelacje między zmiennymi

Rezultaty analizy korelacji wykazały, że w przypadku czynników kultury charakteryzujących orientację prorynkową (K2) oraz partycypację, przywództwo i współpracę (K1) można mówić o korelacji silnej, która jest istotna statystycznie  $p < 0,001$  (Tabela 3.2.). Korelacja umiarkowana, również dodatnia, występuje dla pozostałych dwóch czynników: strategia i zasoby (K3) oraz kreatywność i zmiany (K4). Wynika z tego wniosek, że wyższym wartościom zmiennych K1, K2, K3 i K4 towarzyszą wyższe wartości zmiennej, jaką jest innowacyjność.

Tabela 3.2.

Korelacja między innowacyjnością a czynnikami kultury innowacyjnej

Wyszczególnienie	Czynniki kultury innowacji			
	K1: partycypacja, przywództwo i współpraca	K2: orientacja prorynkowa	K3: strategia i zasoby	K4: kreatywność i zmiany
współczynnik korelacji tau-b Kendalla	0,501	0,539	0,404	0,398
istotność dwustronna $p$	0,000	0,000	0,000	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zastosowane w badaniu czynniki kultury innowacji są metazmiennymi, na które składają się bardziej szczegółowe elementy odzwierciedlające kulturę innowacji, wyrażone w badaniu w postaci twierdzeń. Analiza korelacji między poszczególnymi twierdzeniami odzwierciedlającymi kulturę innowacji a innowacyjnością pozwoliła na wyróżnienie elementów, w przypadku których współczynnik korelacji tau-b Kendalla był najwyższy. Najwięcej takich elementów należało do czynnika K1 określonego jako partycypacja, przywództwo i współpraca. Wynika to zapewne m.in. z faktu, że czynnik ten zawierał najwięcej — 25 twierdzeń odnoszących się do kultury innowacji.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że kluczowe dla większej innowacyjności odgrywa szybkie reagowanie na działania konkurentów — twierdzenie odzwierciedlające czynnik kultury innowacji określony jako K2 orientacja prorynkowa.

Drugim w kolejności elementem o najwyższym współczynniku korelacji z innowacyjnością okazało się zaangażowanie pracowników w powstawanie innowacji. Element ten należy do trzeciego czynnika określonego jako strategia i zasoby. Zaangażowanie pracowników w procesach innowacyjnych jest warunkowane strategią wspierającą działania innowacyjne, z której wynika taka alokacja zasobów (w tym zasobów ludzkich), jaka nadaje priorytet tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Duże zaangażowanie pracowników może także wynikać z cech zatrudnionych, m. in. z ich kreatywności, cech przedsiębiorczych i wewnątrzsterowności, lecz równie istotne, jeśli często nie istotniejsze, jest tworzenie w organizacji takich warunków, w których pracownicy mogliby wykazywać wspomniane atrybuty w procesach tworzenia nowości. Potwierdzają tę zależność badania Amabile (1998), która uważa, że kreatywność i zaangażowanie w tworzenie innowacji są często nieświadomie w przedsiębiorstwach tłumione. Właściwe zarządzanie innowacjami może stworzyć warunki, w których kultura innowacji wspiera zaangażowanie pracowników w tworzenie innowacji.

Trzecim z kolei elementem o najwyższym współczynniku korelacji z innowacyjnością jest norma kulturowa polegająca na wspólnym działaniu w poszukiwaniu rozwiązań w przypadku pojawiania się problemów. Element ten świadczy o istotnej roli współpracy w przedsiębiorstwach.

Duże znaczenie współdziałania jest widoczne także w czwartym z kolei twierdzeniu, które charakteryzuje najwyższy współczynnik korelacji z innowacyjnością — panowaniu dobrego klimatu do współpracy w działaniach i pomiędzy działami (funkcjonalnymi). Znaczenie współpracy i pomocy w rozwiązywaniu problemów jest bardzo istotne, co potwierdził także rezultat badania współczynnika korelacji w przypadku twierdzenia: zawsze mogę zgłosić problem i nie jestem wtedy traktowana(-y) jako osoba narzekająca. W oparciu o wyniki przeprowadzonego badania można sądzić, że innowacyjne przedsiębiorstwa charakteryzuje otwartość na wspólne rozwiązywanie problemów, co pozwala unikać sytuacji, w których istnieją ukrywane nierozwiązane problemy. Na cechę otwartości w komunikacji może wskazywać kolejne twierdzenie akcentujące wagę merytorycznych, konstruktywnych i owocnych spotkań poświęconych innowacjom. Bez otwartości w komunikacji i dążenia do rozwiązywania problemów takich spotkań nie można by ocenić pozytywnie.

Wśród bardzo istotnych elementów kultury wspierającej innowacyjność znalazło się również stwierdzenie podkreślające znaczenie tworzenia wiedzy w organizacji, która w opinii respondentów pozwala na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku. Wiedza oraz pracownicy zaangażowani w tworzenie innowacji jawią się więc jako istotne elementy stanowiące rodzaj zasobów służących innowacyjności przedsiębiorstw. Na znaczenie potrzeby traktowania priorytetowo wiedzy i talentu pracowników wskazuje twierdzenie: w firmie umiejętnie wykorzystywany jest talent i wiedza pracowników (współczynnik korelacji tau-b Kendalla 0,397), zaś na istotną rolę pracy zespołowej twierdzenie, że w organizacji dobrze funkcjonuje praca zespołowa (współczynnik korelacji tau-b Kendalla 0,396). Poza wymienionymi elementami, równie istotne jest zdobywanie wiedzy o potrzebach klientów i znaczeniu poszczególnych segmentów rynkowych dla rozwoju organizacji.

Wśród najistotniejszych elementów odzwierciedlających kulturę innowacji, które istotnie korelują z innowacyjnością przedsiębiorstw, znalazło się zdecydowane wsparcie innowacji przez kierownictwo (Tabela 3.3.).

Tabela 3.3.

Najistotniejsze elementy kultury innowacji wspierające innowacyjność przedsiębiorstw

Elementy kultury innowacji	Współczynnik tau-b Kendalla	Istotność dwustronna <i>p</i>
K1 partycypacja, przywództwo i współpraca		
Gdy pojawiają się problemy, wspólnie szukamy ich rozwiązania.	0,467	0,000
Panuje dobry klimat do współpracy w działach i między działami (funkcjonalnymi).	0,457	0,000
Merytoryczne spotkania poświęcone innowacjom są konstruktywne i owocne.	0,424	0,000
Zawsze mogę zgłosić problem i nie jestem wtedy traktowana(-y) jako osoba narzekająca.	0,413	0,000
Kierownictwo zdecydowanie wspiera innowacje.	0,404	0,000
Rzeczywiście realizujemy deklarowane wartości i zasady.	0,403	0,000
Panuje zaufanie i wzajemny szacunek między przełożonymi i podwładnymi.	0,401	0,000
K2 orientacja prorynkowa		
Szybko reagujemy na działania konkurentów.	0,491	0,000
Dobrze wiemy, co jest ważne dla naszych klientów.	0,423	0,000
Wiemy, którzy klienci (segmenty rynkowe) są szczególnie istotni dla rozwoju organizacji.	0,406	0,000
K3 strategia i zasoby		
Pracownicy są zaangażowani w powstawanie innowacji.	0,477	0,000
Wiedza, którą tworzymy w organizacji, pozwala na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku.	0,432	0,000
K4 kreatywność i zmiany		
Większe szanse na awans mają pracownicy otwarci na wprowadzanie zmian.	0,401	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ponadto z przeprowadzonego badania wynika, że innowacyjność jest znacząco skorelowana z awansowaniem pracowników otwartych na wprowadzanie zmian. Takie kryterium awansowania buduje kulturę otwartości na zmiany w organizacji, co wpisuje się w tworzenie nowatorskich, innowacyjnych rozwiązań. Ważne okazały się również zaufanie i wzajemny szacunek między przełożonymi i podwładnymi. Można podejrzewać, że dzięki wymienionym elementom jest możliwe zaangażowanie pracowników w tworzenie innowacji. Na zaufanie i wzajemny szacunek może ponadto wpływać rzeczywiste realizowanie dekla-

rowanych wartości i zasad, co znalazło potwierdzenie w niniejszym badaniu (współczynnik korelacji tau-b Kendalla 0,403).

Wymaga odnotowania również fakt, że wszystkie badane elementy kultury innowacji, wyrażone zgodnością z przedstawionymi twierdzeniami, były pozytywnie skorelowane z innowacyjnością przedsiębiorstw. Jedynie w przypadku twierdzenia: architektura pomieszczeń (otwarte drzwi, niewielka odległość) zachęca do kontaktów między pracownikami, współczynnik korelacji tau-b Kendalla wynosił 0,164 i nie był istotny statystycznie  $p=0,064$ ). W przypadku pozostałych elementów kultury innowacji, ich korelacja z innowacyjnością była istotna na poziomie  $p=0,01$  (dwustronnie) bądź niższym (Tabela 3.3.).

### 3.3. Przewidywanie innowacyjności na podstawie analizy regresji

Przeprowadzona analiza korelacji pozwoliła sformułować wniosek, że większej innowacyjności towarzyszą lepsze rezultaty odzwierciedlające kulturę innowacji. Zbadano kierunek mówiący o uporządkowaniu wartości jednej zmiennej względem drugiej oraz wielkość współczynnika informującą o sile związku. Należy jednak podkreślić, że wartość współczynnika korelacji niesie jedynie informację o współwystępowaniu dwóch zmiennych. W celu zinterpretowania zależności przyczynowo-skutkowej między analizowanymi zmiennymi zastosowano analizę regresji. Sformułowano pytanie badawcze, czy na podstawie analizowanych czterech czynników kultury innowacji można przewidywać zmienną odzwierciedlającą innowacyjność przedsiębiorstw. Przyjęto założenie, że kultura innowacji jest czynnikiem warunkującym innowacyjność przedsiębiorstw. W celu potwierdzenia tego założenia, wykorzystano analizę regresji, będącą rozszerzeniem analizy korelacji. W wyniku przeprowadzenia tej analizy można stwierdzić, że zaproponowane modele liniowe okazały się istotne statystycznie w przypadku wszystkich analizowanych czynników (prawdopodobieństwo testowe  $p<0,001$ ). Rezultaty analizy wariancji Anova (statystyka F) są istotne statystycznie, potwierdzając, że modele regresji w lepszym stopniu niż średnia pozwalają przewidywać wyniki zmiennej zależnej (Tabela 3.4.).

Tabela 3.4.

Rezultaty analizy regresji dla czynników kultury innowacji: K1, K2, K3, K4

Czynniki kultury innowacji	R <sup>2</sup>	Skorygowane R <sup>2</sup>	F	p	b1	Std. beta
K1 — partycypacja, przywództwo i współpraca	0,378	0,370	50,970	0,000	0,015	0,615
K2 — orientacja prorynkowa	0,454	0,448	76,588	0,000	0,051	0,674
K3 — strategia i zasoby	0,277	0,269	36,012	0,000	0,038	0,526
K4 — kreatywność i zmiany	0,230	0,222	27,817	0,000	0,049	0,480

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W oparciu o skorygowany współczynnik R<sup>2</sup> można uznać, że wszystkie badane czynniki kultury innowacji wyjaśniają w istotnym stopniu wariancję zmiennej zależnej. Czynniki K2 (orientacja prorynkowa) w największym stopniu (blisko 45%) wyjaśnia wariancję zmiennej

zależnej, którą jest innowacyjność. Pozostałe czynniki również znacząco decydują o innowacyjności. Czynniki K1 (partycypacja, przywództwo i współpraca) wyjaśnia innowacyjność w 37%, czynnik K3 (strategia i zasoby) — w 28%, zaś K4 (kreatywność i zmiany) — w 23%. Istotną korelację kultury innowacji z innowacyjnością potwierdza także współczynnik standaryzowany beta. Zależność między predyktorem a zmienną zależną jest w przypadku każdego czynnika kultury innowacji silna i dodatnia (wartość współczynnika standaryzowanego beta w każdym przypadku powyżej 0,45). Najwyższą wartość współczynnika beta odnotowano w przypadku czynników K2 oraz K1.

Na tej podstawie można przyjąć, że istnieje zależność między kulturą innowacji a innowacyjnością przedsiębiorstw. Przeprowadzone badanie potwierdziło, że wszystkie analizowane czynniki kultury: K1) partycypacja, przywództwo i współpraca; K2) orientacja prorynkowa; K3) strategia i zasoby; K4) kreatywność i zmiany, decydują o innowacyjności przedsiębiorstw.

Reasumując, uzyskane wyniki badań empirycznych potwierdziły istnienie statystycznie istotnych korelacji między elementami charakteryzującymi kulturę innowacji a innowacyjnością przedsiębiorstw. Można ponadto stwierdzić, że wszystkie badane czynniki kultury innowacji wyjaśniają w istotnym stopniu wariancję zmiennej zależnej — innowacyjności przedsiębiorstw. Rezultaty te stanowią podstawę do stwierdzenia, że organizacje lepsze od konkurentów w zakresie innowacji charakteryzują się kulturą najbardziej sprzyjającą tworzeniu nowości, zaś organizacje słabsze od konkurentów w zakresie innowacji — kulturą najmniej sprzyjającą tworzeniu innowacji.

Niewątpliwie przedsiębiorstwa, których celem jest innowacyjność, powinny stwarzać odpowiedni dla jej rozwoju kontekst — kształtując wartości, przekonania i normy kulturowe, które będą stanowić bodziec wspierający tworzenie innowacji. Ważną przesłanką dla praktyki zarządzania wynikającą z przeprowadzonych badań jest potrzeba uwzględnienia czynników kształtujących kulturę innowacji w projektowaniu działań innowacyjnych przedsiębiorstwa. Kultura innowacji jawi się jako integralna część innowacyjności oraz jako zmienna zależna od orientacji przedsiębiorczej. Zależność ta implikuje potrzebę podejmowania szeregu działań kształtujących proinnowacyjną kulturę, m. in. wspierania kreatywności pracowników, wymiany wiedzy w organizacji, utrzymywania wysokiego poziomu uczciwości i zaufania. Ważna jest dostępność i otwartość przełożonych wobec podwładnych oraz współdecydowanie pracowników z jednoczesnym redukowaniem lęku pracowników, że zostaną ukarani, gdy nowe rozwiązanie, nad którym pracują, nie zakończy się sukcesem. Deklarowane wartości i zasady powinny mieć odzwierciedlenie w rzeczywistości funkcjonowania organizacji. Równie ważna jest systematyczność badania satysfakcji klientów, wiedza o ich potrzebach, a także szybka reakcja na zmiany rynkowe, w szczególności na zmiany dotyczące zachowania klientów i działań konkurentów. Powiązany z tymi elementami jest również stopień akceptacji ryzyka związanego z wprowadzaniem innowacji. Innowacje powinny być traktowane priorytetowo i strategicznie, co wiąże się z poziomem zaangażowania zasobów materialnych i niematerialnych w tworzenie innowacji. Wiedzę należy traktować jako zasób w organizacji, pozwalający na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku. Otwartość przedsiębiorstwa na zmiany oraz możliwość awansu pracowników

dzięki wprowadzaniu zmian są atrybutami innowacyjnej kultury wspierającymi innowacyjność przedsiębiorstw.

Ograniczeniem przeprowadzonych badań jest wykorzystanie subiektywnego miernika innowacyjności i pominięcie innych, obiektywnych mierników tego zjawiska. Przyczyną takiego stanu rzeczy było uzyskanie ograniczonych danych z badanych przedsiębiorstw. Właściwym i jednocześnie cennym poznawczo kierunkiem przyszłych badań byłoby więc uwzględnienie innych mierników innowacyjności. Ponadto w kolejnych analizach warto byłoby zbadać moderujący i mediujący wpływ warunków otoczenia i wewnętrznych determinant innowacyjności. Ze względu na lepszą dostępność danych empirycznych z przedsiębiorstw, badania ograniczono do przedsiębiorstw zlokalizowanych w pięciu polskich województwach, co może ograniczać uniwersalność wyników płynących z analiz. Wskazane byłoby więc przeprowadzenie w przyszłości badań obejmujących szerszy zasięg przestrzenny.

## 4. Kultura innowacji w przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych — analiza porównawcza

W poprzednim rozdziale przedstawiono wyniki autorskich badań empirycznych, których celem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy istnieje korelacja między kulturą innowacji a innowacyjnością przedsiębiorstw. Rezultaty badania potwierdziły istnienie statystycznie istotnych korelacji między elementami charakteryzującymi kulturę innowacji a innowacyjnością przedsiębiorstw. Zatem w oparciu o wyniki przeprowadzonych analiz można wnioskować, że organizacje lepsze od konkurentów w zakresie innowacji charakteryzują się kulturą najbardziej sprzyjającą tworzeniu nowości, zaś organizacje słabsze od konkurentów w zakresie innowacji — kulturą najmniej sprzyjającą tworzeniu innowacji. W niniejszym rozdziale zaprezentowano rezultaty badania zrealizowanego w przedsiębiorstwie Polyend Sp. z o. o., które odnosi sukcesy na arenie międzynarodowej dzięki innowacyjności. Na przykład jeden z produktów oferowanych przez firmę — Polyend Tracker — uzyskał zaszczytne 1. miejsce w rankingu *MusicRadar The 9 best new drum machines and samplers of 2020*<sup>1</sup>.

W dalszej części dokonano analizy porównawczej kultury innowacji między przedsiębiorstwem Polyend Sp. z o. o. a przedsiębiorstwami scharakteryzowanymi w trzecim rozdziale. Wykorzystano wyniki badań sondażowych zrealizowanych w 97 przedsiębiorstwach zlokalizowanych w pięciu województwach: warmińsko-mazurskim, mazowieckim, podlaskim, kujawsko-pomorskim i pomorskim. Charakterystykę badanych podmiotów omówiono szerzej w Rozdziale 3. niniejszej pracy.

### 4.1. Metody badawcze

Jak już wspomniano, w niniejszym rozdziale przedstawiono rezultaty analizy porównawczej. W badaniach uczestniczyło 97 przedsiębiorstw określonych w dalszej części pracy jako „przedsiębiorstwa ogółem” oraz przedsiębiorstwo Polyend Sp. z o. o., które dzięki innowa-

---

<sup>1</sup> Musicradar. <https://www.musicradar.com/news/the-9-best-new-drum-machines-and-samplers-of-2020> 26.02.2021.



cyjności odniosło sukces na międzynarodowym rynku. Porównania należące do podstawowych czynności poznawczych polegają na ocenie cech jakościowych bądź odmian cech jakościowych oraz nasilenia tych samych cech występujących w różnych przedmiotach i zjawiskach (Stachak, 2006, s. 211). Natomiast analiza jest metodą badawczą polegającą na rozłożeniu danej całości na jej elementy składowe i badaniu każdego z nich z osobna<sup>2</sup>. Zatem w tego typu analizach badacze koncentrują się na poszukiwaniu, opisie i wyjaśnianiu podobieństw lub różnic między jednym i tym samym zjawiskiem społecznym. W niniejszym badaniu zjawiskiem tym — metazmienną była kultura innowacji.

W celu oceny kultury innowacji w analizowanych przedsiębiorstwach, wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego. Respondentom przedstawiono twierdzenia odzwierciedlające kulturę innowacji, wykorzystując 7-stopniową skalę postaw Likerta (od 1 — całkowicie się zgadzam do 7 — całkowicie się nie zgadzam).

Aby zapewnić wyższą jakość prowadzonych badań zastosowano triangulację metod badawczych, polegającą na łączeniu w pomiarze wielu metod badawczych. Oprócz wspomnianej metody sondażu diagnostycznego, zastosowano również metodę wywiadu ustrukturyzowanego, który przeprowadzono z właścicielem przedsiębiorstwa Polyend.

W celu lepszego zobrazowania uzyskanych wyników badań dotyczących elementów kultury innowacji, pytania pogrupowano na mniejsze zbiory złożone z kilku zmiennych. Ilościowe rezultaty tych badań przedstawiono w tabelach. Do przedstawienia wyników badań wykorzystano miary centralne: średnią, medianę i dominantę oraz odchylenie standardowe będące miarą rozproszenia wokół średniej. Medianę określa 50. percentyl, czyli taka wartość, przy której połowa obserwacji ma wartości mniejsze, zaś druga połowa — wartości większe od niej. W przeciwieństwie do średniej, mediana jest miarą tendencji centralnej niewrażliwą na wartości odstające. Dominanta jest wartością występującą najczęściej.

## 4.2. Charakterystyka przedsiębiorstwa Polyend Sp. z o.o.

Przedsiębiorstwo Polyend Sp. z o. o. powstało w 2015 r. „z pasji i potrzeby zaistnienia na rynku”, jak to określił właściciel firmy Piotr Raczyński. Przedsiębiorstwo produkuje sprzęt do tworzenia muzyki elektronicznej. Domeną firmy jest wprowadzanie na rynek innowacyjnych i nieszablonowych elektronicznych instrumentów muzycznych. Branża produkcji muzycznej była muzyczną pasją właściciela firmy od dzieciństwa. Początkowo dołączył on do zespołu osobą pomagającą w działaniach operacyjno-formalnych oraz inżyniera odpowiedzialnego za technologiczne aspekty firmy. Po stworzeniu i zweryfikowaniu pierwszego prototypu, zespół zaczął poszerzać załogę o kolejnych specjalistów.

Motto firmy brzmi: „Naszym celem jest produkowanie najlepszych elektronicznych urządzeń muzycznych na świecie”.

Pierwszy projekt nie przynosił dużych zysków, ale był bardzo popularny medialnie, dzięki czemu marka przedsiębiorstwa zyskała rozpoznawalność oraz pierwszych fanów. Początkowo głównymi barierami rozwoju firmy były brak doświadczenia oraz brak funduszy. Niezwykle ważna w przezwyciężaniu barier w tym okresie okazała się zarówno determina-

<sup>2</sup> [http://encyklopedia.pwn.pl/2433\\_1.html](http://encyklopedia.pwn.pl/2433_1.html), 12.12.2022

cja, jak i pasja osób tworzących firmę. Przedsiębiorstwo korzystało z kredytów bankowych, dążąc jednocześnie do szybkiego osiągnięcia przychodów przez błyskawiczne wprowadzanie nowych produktów na rynek.

O sukcesie przedsiębiorstwa Polyend Sp. z o. o., zdaniem jej właściciela, decyduje jakość realizacji wszystkich procesów, będąca wypadkową pracy całego zespołu. W organizacji pracują ludzie z pasją, którzy są ekspertami w swoich dziedzinach. W osiągnięciu sukcesu firmie pomaga także umiejętność koncentracji oraz determinacja. Sukces produktów przedsiębiorstwa jest wypadkową wielu czynników, spośród których szczególnie istotne są:

- zaawansowany technologicznie produkt, który wypełnia niszę rynkową;
- innowacyjne rozwiązania, w tym innowacyjne technologie;
- dobry marketing.

Jak podkreślił właściciel Polyend: „liczba kłód pod nogi, która jest rzucana podczas realizacji takiego przedsięwzięcia, jest nieskończona. Wygrywa ten, który najsprawniej i najszybciej biegnie do przodu, przeskakując przeszkody niczym płotkarz. A olimpiady w biegu przez płotki nie wygrywa się przypadkiem”. Zatem celowym działaniem firmy jest tworzenie produktów wysokiej jakości i o wyjątkowym wyglądzie. Jak wyraził to słowami właściciel Polyend: „skoro nie jesteśmy w stanie produkować tak tanio, jak robią to duże firmy z fabrykami w Chinach, to poza nowatorskimi funkcjami czy technologiami wyróżniamy się designem i jakością”.

Warto również odpowiedzieć na pytanie, jakie są źródła sukcesu innowacyjnego firmy. Można zauważyć, że nowy produkt (przykładowo urządzenie kontrolowane cyfrowo Perc, który oferuje badana firma) cieszy się dużym zainteresowaniem m.in. dlatego, że jest to jedyne tego typu urządzenie na świecie, o czym decydują jego unikalne cechy. Paradoksalnie, wprowadzenie przez konkurentów podobnych produktów pomogło firmie Polyend odnieść sukces sprzedażowy. Jak uważa właściciel firmy: „jakiś czas temu pojawiło się rozwiązanie nieco podobne, jednak nadal nasze wygrywa unikalnymi cechami. Co ciekawe, pojawienie się konkurencji dało nam *boost* sprzedażowy. Pojawiliśmy się w wielu miejscach, w których wcześniej nas nie było (głównie na forach branżowych), które porównywały oba rozwiązania. Trudno tworzy się rynek od podstaw, grając w pojedynkę”.

Można się także zastanowić nad tym, jak dużą rolę odgrywa lokalizacja przedsiębiorstwa w mieście Olsztyn, w mało uprzemysłowionym regionie w północno-wschodniej Polsce. Przedsiębiorstwo kupuje i sprzedaje globalnie, zatem lokalizacja firmy o tym profilu działalności, w opinii właściciela firmy, nie ma dużego znaczenia. Potencjalny klient ma dostęp do producentów podzespołów z całego świata dzięki możliwości korzystania z internetu. Transport przesyłek jest w miarę sprawny i relatywnie niedrogi. Problemem natomiast jest dostęp do kadry, a szczególnie do programistów (związanych z elektroniką), których przedsiębiorstwo poszukuje. Wprawdzie Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie zapewnia absolwentów programistów na rynek pracy, jednak jest ich wciąż za mało. Bardzo ważnym czynnikiem sukcesu firmy jest również dobra dystrybucja. Celem przedsiębiorstwa jest obecność w każdym sklepie muzycznym na świecie. Sklepy są traktowane nie tylko jako medium sprzedaży, ale także jako miejsce, w którym klienci mogą przetestować urządzenia oferowane przez firmę Polyend Sp. z o. o. oraz porównać je z innymi. Przedsiębiorstwo jest także aktywne w mediach społecznościowych (FB, YT, Instagram). Obecnie media służą do

komunikacji z klientami, ogłaszania nowości oraz — uogólniając — tworzenia bazy fanów marki. Stamtąd też pracownicy firmy dowiadują się najczęściej, w jaki sposób są używane oferowane urządzenia.

Istotna jest również odpowiedź na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo radzi sobie w przypadku większego popytu na produkty. Zwiększony popyt na urządzenia firmy wymaga zatrudniania pracowników do montażu, testowania, pakowania i przygotowania wysyłek. Są to czynności, który nie wymagają długiego czasu wdrożenia. Natomiast przy bardzo dużych zamówieniach, firma wykorzystuje outsourcing powyższych czynności, współpracując z kilkoma firmami. Testuje przy tym różne scenariusze: od pomocy w samym montażu, po kompletne rozwiązania — od zamawiania podzespołów, przez montaż, po wysyłkę do dystrybutora, sklepu czy użytkownika finalnego.

Warto również wskazać, jakie cechy kultury, jej wartości i umiejętności były i są obecnie preferowane w przedsiębiorstwie. Należą do nich przede wszystkim:

- szybkość uczenia się;
- dociekliwość, oznaczająca działanie w myśl zasady: „nie wiem, to szukam, aż znajdę”;
- kreatywność;
- dopasowanie pod kątem wartości (pracownik i organizacja).

Wszystkie wymienione cechy kulturowe są charakterystyczne również dla kultury innowacji.

#### 4.3. Kultura innowacji w przedsiębiorstwie Polyend Sp. z o.o. oraz w przedsiębiorstwach ogółem

W niniejszym podrozdziale przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących oceny kultury innowacji, które zostały przeprowadzone ze wszystkimi pracownikami innowacyjnego przedsiębiorstwa Polyend oraz pracownikami 97 przedsiębiorstw zlokalizowanych w pięciu województwach w Polsce.

W celu lepszego zobrazowania uzyskanych wyników badań, pytania pogrupowano w mniejsze zbiory, określając je przykładowo mianem: inspiracja i komunikacja, bądź wartości i zasady. Uzyskane rezultaty dotyczące pytań z obszaru inspiracji i komunikacji sugerują, że ten element kultury innowacji jest zdecydowanie obecny w przedsiębiorstwie Polyend ( $S=1,25$ ). Pracownicy postrzegają tworzenie usprawnień w kontekście inspiracji do własnego rozwoju (Tabela 4.1.).

Podobną ocenę ze strony pracowników uzyskał element odnoszący się do możliwości zgłaszania problemów, nie będąc traktowanym w takich przypadkach jako osoba narzekająca ( $S=1,38$ ). Należy sądzić, że jest to bardzo ważny aspekt kultury innowacji, gdyż dążenie do wdrażania usprawnień i szybkiego reagowania w obliczu problemów może skutecznie przyczynić się do poprawy jakości innowacyjnych rozwiązań, a zatem lepszego spełnienia potrzeb klientów. Można to również traktować jako czynną formę partycypacji pracowniczej, która przejawia się m.in. prawem do wyrażania sprzeciwu lub zgody, czy też wspólnego rozstrzygnięcia (por. Szelałowska-Rudzka, 2015, ss. 478–486). Ważne w budowaniu kultury

wspierającej innowacyjność jest to, aby pracownicy mogli wyrażać swoje opinie bądź zgłaszać problemy bez obawy, że zostaną uznani za narzekających (Strychalska-Rudzewicz, 2019, s. 165). Postawy i normy promujące brak otwartości w organizacji i niechęć wobec pracowników, którzy dostrzegają problemy, jest cechą kultur niewspierających innowacyjność (Dobni 2008). Pracownicy zgłaszający istnienie problemu często są traktowani jako osoby narzekające i przez to same stanowiące problem.

Tabela 4.1.

Inspiracja i komunikacja w przedsiębiorstwie Polyend

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	1,25	2,25	1,38	1,50
mediana	1,00	2,00	1,00	1,00
dominanta	1,00	2,00	1,00	1,00
odchylenie standardowe	0,46	0,71	0,52	0,76
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	2,00	3,00	2,00	3,00

Uwagi:

1 – Tworzenie usprawnień traktuję jako inspirujące wyzwanie; 2 – Skuteczność moich własnych, samodzielnych działań jest wysoka; 3 – Zawsze mogę zgłosić problem i nie jestem wtedy traktowana(-y) jako osoba narzekająca; 4 – Jestem zachęcana(-y) do szczerej i otwartej komunikacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zbliżoną rolę pełni zachęcanie pracowników do otwartej i szczerej komunikacji, które to normy postępowania wspierają zarówno partycypację pracowników i ich zaangażowanie, jak również przyczyniają się do lepszego przepływu informacji oraz wiedzy w organizacji. Wspomniany element jest współcześnie szczególnie ważny, ponieważ zasoby wiedzy odgrywają decydujące znaczenie w dynamicznym kształtowaniu portfela produktowego (por. Rutkowski, 2006, ss. 51–58). Rezultaty badań zrealizowane w badanym przedsiębiorstwie potwierdziły, że wspomniany element kulturowy wspiera innowacyjność ( $S=1,5$ ).

W przypadku oceny przez pracowników skuteczności własnych, samodzielnych działań, przeważa zgoda z tym twierdzeniem ( $D=2$ ;  $S=2,25$ ), choć nie jest ona pełna. Może to wynikać z potrzeby współpracy pracowników zaangażowanych w proces innowacyjny. Świadomość znaczenia pracy zespołowej w tworzeniu innowacji, pełni zatem istotną rolę w badanym przedsiębiorstwie.

Biorąc pod uwagę ogół przedsiębiorstw, odnotowano wyższy poziom wskaźnika  $S$  w odniesieniu do wszystkich badanych elementów kultury innowacji (Tabela 4.2.). Choć przeważa zgoda z twierdzeniem sugerującym, że pracownik może zawsze zgłosić problem, nie będąc traktowanym jako osoba narzekająca ( $D=2$ ), jednak, uśredniając wyniki, współczynnik  $S$  w przypadku tego twierdzenia przekroczył wartość 3. Stosunkowo wysoka wartość odchylenia standardowego w tym przypadku sugeruje istnienie dużych różnic między badanymi przedsiębiorstwami. Podobnie duże niezgodności odnotowano w przypadku

traktowania usprawnień przez pracowników jako inspirujących wyzwań ( $SD=1,75$ ). Jednocześnie większość respondentów zadeklarowała zdecydowaną zgodę z tym twierdzeniem ( $D=1$ ).

Tabela 4.2.

Inspiracja i komunikacja w przedsiębiorstwach ogółem

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	2,59	2,84	3,01	2,74
mediana	2,00	3,00	2,00	2,00
dominanta	1,00	3,00	2,00	2,00
odchylenie standardowe	1,75	1,07	1,68	1,61
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	7,00	6,00	7,00	7,00

Uwagi:

1 – Tworzenie usprawnień traktuję jako inspirujące wyzwanie; 2 – Skuteczność moich własnych, samodzielnych działań jest wysoka; 3 – Zawsze mogę zgłosić problem i nie jestem wtedy traktowana(-y) jako osoba narzekająca; 4 – Jestem zachęcana(-y) do szczerej i otwartej komunikacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Kolejne analizowane elementy kultury innowacji odnoszą się do wartości i zasad (norm postępowania) respektowanych w organizacji. W przypadku wszystkich elementów w badaniu uzyskano współczynnik S powyżej 2, co, uogólniając, oznacza zgodę bądź zdecydowaną zgodę pracowników z przedstawionymi twierdzeniami odzwierciedlającymi kulturę innowacji. Wartość dominująca wyniosła w każdym z elementów 1 ( $D=1$ ), co oznacza zdecydowaną zgodę respondentów analizowanego przedsiębiorstwa z przedstawionymi twierdzeniami. Wśród wartości i zasad, którymi kieruje się firma, są uczciwość i zaufanie ( $S=1,13$ ) oraz kreatywność i ciągłe doskonalenie ( $S=1,25$ ) (Tabela 4.3).

Tabela 4.3.

Rezultaty badań odzwierciedlające wartości i zasady w przedsiębiorstwie Polyend

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	1,75	1,25	1,63	1,13
mediana	1,50	1,00	1,50	1,00
dominanta	1,00	1,00	1,00	1,00
odchylenie standardowe	0,89	0,46	0,74	0,35
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	3,00	2,00	3,00	2,00

Uwagi:

1 – Znamy wartości i zasady służące pracownikom za drogowskaz postępowania; 2 – Wśród wartości i zasad ważne miejsce zajmuje kreatywność i ciągłe doskonalenie; 3 – Rzeczywiście realizujemy deklarowane wartości i zasady; 4 – Nasze kluczowe wartości to uczciwość i zaufanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Porównanie analizowanej organizacji z ogółem przedsiębiorstw wykazało znacząco wyższe akcentowanie kreatywności i ciągłego doskonalenia w firmie Polyend. Podobnie uczciwość i zaufanie odgrywają większe znaczenie w badanej firmie (Tabela 4.4.).

Tabela 4.4.

Rezultaty badań odzwierciedlające wartości i zasady w przedsiębiorstwach ogółem

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	2,93	2,91	3,21	2,52
mediana	3,00	3,00	3,00	2,00
dominanta	3,00	3,00	3,00	2,00 <sup>a</sup>
odchylenie standardowe	1,05	1,20	0,92	1,17
minimum	1,00	1,00	2,00	1,00
maksimum	5,00	7,00	7,00	6,00

Uwagi:

1 – Znamy wartości i zasady służące pracownikom za drogowskaz postępowania; 2 – Wśród wartości i zasad ważne miejsce zajmuje kreatywność i ciągle doskonalenie; 3 – Rzeczywiście realizujemy deklarowane wartości i zasady; 4 – Nasze kluczowe wartości to uczciwość i zaufanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W badanej organizacji wzajemna pomoc wiążąca się z dzieleniem się wiedzą między pracownikami także została oceniona przez respondentów bardzo pozytywnie ( $S=1,39$ ;  $D=1$ ). Czynniki wzajemnej pomocy w rozwiązywaniu problemów jest szczególnie istotny w kreowaniu kultury innowacji, ponieważ taka wiedza tworzy swoistą intelektualną przestrzeń ułatwiającą wdrażanie nowych rozwiązań, co minimalizuje ryzyko w projektach innowacyjnych i pozwala unikać wcześniej popełnianych błędów (Tabela 4.5.).

Tabela 4.5.

Dzielenie się wiedzą, walka o władzę oraz obawa przed ukaraniem w przedsiębiorstwie Polyend

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	1,25	1,38	1,63	2,00
mediana	1,00	1,00	1,50	2,00
dominanta	1,00	1,00	1,00	2,00
odchylenie standardowe	0,46	0,74	0,74	0,76
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	2,00	3,00	3,00	3,00

Uwagi:

1 – Nie ma walki o władzę, która zakłóca powstawanie innowacji; 2 – Pracownicy chętnie dzielą się swoją wiedzą (pomagają sobie); 3 – W ocenie pracownika przez przełożonych ważnym kryterium jest dzielenie się wiedzą ze współpracownikami; 4 – Jeśli nowe rozwiązanie, nad którym pracuję, nie powiedzie się, nie czuję lęku, że zostanę ukarana(-y).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Warto w tym miejscu również podkreślić, że we współczesnych przedsiębiorstwach praca nad innowacjami ma charakter działań zespołowych, w których pracownicy dzielą się wiedzą. Stąd również jest wskazane, aby przełożeni oceniali pracowników w kontekście stopnia, w jakim dzielą się wiedzą ze współpracownikami, co wpływa korzystnie zarówno na cyrkulację pomysłów, jak i możliwość uzyskania lepszych rozwiązań problemów w pracach nad innowacjami. W analizowanym przedsiębiorstwie uzyskano wyniki współczynnika  $S=1,63$ , co oznacza, że dzielenie się wiedzą jest ważnym kryterium w ocenie pracownika. Można zatem sądzić, że jest to priorytetowa kwestia w organizacji.

Bardzo korzystne rezultaty z punktu widzenia kultury innowacji badana organizacja osiągnęła w kwestii unikania walki o władzę, która może negatywnie wpływać na tworzenie innowacji. Zdecydowana większość respondentów zadeklarowała, że takiej walki nie ma w przedsiębiorstwie ( $D=1$ ,  $S=1,25$ ). Można zatem sądzić, że minimalizowane są także potencjalne konflikty, które mogłyby powstawać na tym podłożu.

Jednym z najsilniejszych de stymulantów zaangażowania pracowników w tworzenie innowacyjnych rozwiązań jest obawa przed niepowodzeniem i związane z tym konsekwencje w postaci potencjalnej kary za niepowodzenie. Wielu pracowników może unikać zbyt ryzykownych, bardzo innowacyjnych przedsięwzięć, czując obawy z tym związane. Zmniejszenie poziomu lęku pracowników i wdrożenie takich norm postępowania, w których pracownicy nie zostaną w żaden sposób ukarani za niepowodzenie, może stanowić duże wyzwanie dla przedsiębiorstw. W badanej organizacji większość pracowników ( $D=2$ ) zgodziła się z twierdzeniem, że nie odczuwa lęku w tej sytuacji, co jest silnym wyznacznikiem kultury wspierającej innowacyjność.

Rezultaty badań uzyskane w przedsiębiorstwach, określonych jako ogół, wskazują na istnienie konfliktów w wielu przedsiębiorstwach, które wiążą się z walką o władzę, co może negatywnie wpływać na innowacje (Tabela 4.6.).

Tabela 4.6.

Dzielenie się wiedzą, walka o władzę oraz obawa przed ukaraniem w przedsiębiorstwach ogółem

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	3,52	2,75	2,83	3,06
mediana	3,00	3,00	3,00	3,00
dominanta	5,00	3,00	2,00	2,00
odchylenie standardowe	1,51	1,39	1,32	1,46
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	6,00	5,00	6,00	7,00

Uwagi:

1 – Nie ma walki o władzę, która zakłóca powstawanie innowacji; 2 – Pracownicy chętnie dzielą się swoją wiedzą (pomagają sobie); 3 – W ocenie pracownika przez przełożonych ważnym kryterium jest dzielenie się wiedzą ze współpracownikami; 4 – Jeśli nowe rozwiązanie, nad którym pracują nie powiedzie się, nie czują lęku, że zostaną ukarana(-y).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Warto zauważyć istnienie dużych różnic w ocenie tego elementu kultury innowacji ( $SD=1,51$ ). Jest widoczny również lęk pracowników, że mogą zostać ukarani w przypadku niepowodzenia rozwiązania, nad którym pracują. Również i w tym przypadku istnieją znaczące różnice w ocenie elementu między badanymi przedsiębiorstwami.

Kolejnym analizowanym elementem warunkującym kulturę innowacji był bardzo duży nacisk na intensywną wymianę informacji (Tabela 4.7. oraz Tabela 4.8.). Wymiana informacji dotyczy szczególnie zespołów innowacyjnych. Zespołowość jako forma pracy na poziomie grupowym, sprzyja wymianie poglądów i uczeniu się, co korzystnie wpływa na innowacyjność. Efektywność pracy zespołowej w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw warunkuje swoboda wypowiedzi członków zespołu, oznaczająca akceptację odmiennych poglądów. Istotne jest również występowanie dzięki pracy w zespole efektu synergii, który jest rezultatem dopełniania się pracowników o różnych umiejętnościach i różnej wiedzy. Pozwala to niejednokrotnie na rozwiązywanie problemów, które byłyby niemożliwe do rozwiązania indywidualnie (Strychalska-Rudzewicz, 2019, s. 153).

Tabela 4.7.

Wymiana informacji w przedsiębiorstwie Polyend

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	2,25	2,13	1,75	2,13
mediana	2,00	2,00	2,00	1,50
dominanta	2,00	2,00 <sup>a</sup>	2,00	1,00
odchylenie standardowe	1,04	0,83	0,71	2,03
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	4,00	3,00	3,00	7,00

Uwagi:

1 – Jest bardzo duży nacisk na intensywną wymianę informacji; 2 – Merytoryczne spotkania poświęcone innowacjom są konstruktywne i owocne; 3 – Przed podjęciem ważnej decyzji dąży się by uzyskać opinie wszystkich zainteresowanych stron; 4 – Nie obawiam się, że mógłbym się komuś narazić wyrażając swoją opinię.

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Umiejętne zarządzanie innowacjami wsparte kulturą sprzyjającą innowacyjności pozwala na uzyskanie kompatybilności celów osobistych pracowników z celami przedsiębiorstwa, co wpływa na większe zaangażowanie członków załogi w powstawanie innowacji. Rolą przełożonych jest zachęcanie członków załogi, aby byli bardziej kreatywni, dając im więcej wolności, innymi słowy, delegując uprawnienia, zamiast kontrolować pracowników (Strychalska-Rudzewicz, 2019, ss. 163–164). Z punktu widzenia teorii zarządzania, partycypacja oznacza aktywny udział pracowników w zarządzaniu oraz możliwość wywierania na nie wpływu bądź dopuszczenie do władzy. Kierownictwo określa to zjawisko jako dopuszczanie pracowników do współdecydowania. Partycypacja pracownicza współcześnie jest określana jako atrakcyjna metoda i zarazem narzędzie zarządzania, gdyż przyczynia się do



wzrostu efektywności przedsiębiorstwa przez m.in. tworzenie odpowiedniego klimatu dla innowacyjności. *Empowerment* można uznać za proces oddziałujący na mobilizację członków załogi, który jednocześnie wpływa pozytywnie na zaufanie w organizacji, powodując zwiększenie efektywności i wydajności pracowników oraz całej organizacji (Eylon, 1997, s. 15–30).

Spotkania formalne, dotyczące dzielenia się informacją, wymiany i rozwoju pomysłów, wyrażania swojej opinii i zarządzania konfliktami, są najbardziej powszechnymi rytuałami wspierającymi innowacje. Spotkania dają poczucie wspólnego celu, kładzie się podczas nich nacisk na to, żeby uzyskać opinie wszystkich zainteresowanych stron przed podjęciem kolejnych decyzji i działań (Strychalska-Rudzewicz, 2019, s. 224). Wszystkie wyróżnione elementy kultury innowacji bardziej wspierają innowacyjność w przedsiębiorstwie Polyend niż w przedsiębiorstwach ogółem (Tabela 4.8.).

Tabela 4.8.

Wymiana informacji w przedsiębiorstwach ogółem

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	3,03	3,57	3,00	3,65
mediana	3,00	3,00	3,00	3,00
dominanta	3,00	3,00	3,00	5,00
odchylenie standardowe	1,33	1,12	1,34	1,49
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	6,00	7,00	7,00	7,00

Uwagi:

1 — Jest bardzo duży nacisk na intensywną wymianę informacji; 2 — Merytoryczne spotkania poświęcone innowacjom są konstruktywne i owocne; 3 — Przed podjęciem ważnej decyzji dąży się by uzyskać opinie wszystkich zainteresowanych stron; 4 — Nie obawiam się, że mógłbym się komuś narazić wyrażając swoją opinię.

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Kolejne rozpatrywane elementy dotyczące kultury innowacji odnoszą się do relacji między przełożonymi i podwładnymi oraz do architektury pomieszczeń (Tabela 4.9.). Odnotowano, że w badanej firmie Polyend wspomniane elementy związane z relacjami bardzo sprzyjają innowacyjności ( $S=1,25$ ,  $D=1$ ).

Natomiast w grupie przedsiębiorstw określonej jako ogół (Tabela 4.10.), rezultaty odzwierciedlające kulturę innowacji w obszarze relacji przełożony-podwładny znacznie słabiej wspierały innowacje (współczynnik  $S$  zbliżony do 3). Można również zauważyć istnienie dużych różnic w ocenie tych elementów, widoczny szczególnie w przypadku braku obaw związanych z proszeniem o radę przełożonego ( $S=1,89$ ).

Warto wspomnieć, że działania sprzyjające tworzeniu kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności, mogą polegać m.in. na:

- pełnieniu przez kierowników roli doradców i partnerów intelektualnych względem podwładnych (nie decydentów i kontrolerów);
- zapewnianiu pracownikom swobody wyboru sposobu działania;
- udostępnianiu podwładnym informacji;
- dyskutowaniu proponowanych przez przełożonych rozwiązań;
- stałym „wychwytywaniu” przez kierowników pomysłów pracowników niższych szczebli i wspieraniu realizacji oddolnych inicjatyw (Zgrzywa-Ziemak i in., 2010, ss. 331–339).

Tabela 4.9.

Relacje między przełożonymi i podwładnymi oraz architektura pomieszczeń w przedsiębiorstwie Polyend

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	1,88	1,25	1,25	1,25
mediana	1,50	1,00	1,00	1,00
dominanta	1,00	1,00	1,00	1,00
odchylenie standardowe	1,13	0,46	0,46	0,46
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	4,00	2,00	2,00	2,00

Uwagi:

1 – Architektura pomieszczeń (otwarte drzwi, niewielka odległość) zachęca do kontaktów między pracownikami; 2 – Nie obawiam się prosić o radę przełożonego; 3 – Kierownictwo zdecydowanie wspiera innowacje; 4 – Panuje zaufanie i wzajemny szacunek między przełożonymi i podwładnymi.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zdecydowane wspieranie działań innowacyjnych ze strony kierownictwa, a także otwartość przełożonych i możliwość konsultacji z nimi, bądź uzyskania pomocnej rady, są silnie skorelowane z innowacyjnością (Strychalska-Rudzewicz, 2019, s. 257).

Tabela 4.10.

Relacje między przełożonymi i podwładnymi oraz do architektura pomieszczeń w przedsiębiorstwach ogółem

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	3,26	2,97	2,62	2,91
mediana	3,00	2,00	2,00	3,00
dominanta	2,00 <sup>a</sup>	2,00	2,00	3,00
odchylenie standardowe	1,38	1,89	1,19	1,36
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	6,00	7,00	7,00	7,00

Uwagi:

1 – Architektura pomieszczeń (otwarte drzwi, niewielka odległość) zachęca do kontaktów między pracownikami; 2 – Nie obawiam się prosić o radę przełożonego; 3 – Kierownictwo zdecydowanie wspiera innowacje; 4 – Panuje zaufanie i wzajemny szacunek pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W okresie pracy nad nowymi projektami istotne może być również dążenie do redukcji dystansu przestrzennego i percepcyjnego, co może się wiązać z architekturą pomieszczeń zachęcającą do kontaktów między pracownikami (Strychalska-Rudzewicz, 2019, s. 224). Również i w tym przypadku odnotowano istnienie dużych różnic między przedsiębiorstwami ( $SD=1,38$ ).

Kolejne aspekty kultury innowacji mają związek z pracą zespołową, współpracą pomiędzy działami, równością w traktowaniu pracowników i umiejętnym wykorzystywaniem ich talentu i wiedzy (Tabela 4.11.).

Tabela 4.11.

Praca zespołowa, współpraca między działami, równość w traktowaniu pracowników i umiejętne wykorzystywanie ich talentu i wiedzy w przedsiębiorstwie Polyend

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
średnia	1,13	1,25	1,25	1,50	1,38
mediana	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
dominanta	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
odchylenie standardowe	0,35	0,46	0,71	0,76	0,52
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00

Uwagi:

1 – Gdy pojawiają się problemy, wspólnie szukamy ich rozwiązania; 2 – Panuje dobry klimat do współpracy w działach i między działami (funkcjonalnymi); 3 – Nie ma podziału na lepszych i gorszych pracowników; 4 – W organizacji dobrze funkcjonuje praca zespołowa; 5 – W firmie umiejętnie wykorzystywane są talent i wiedza pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wartości i normy kulturowe w przedsiębiorstwie innowacyjnym wspierają dobre funkcjonowanie pracy zespołowej, co z jednej strony wiąże się z akceptacją odmiennych perspektyw i poglądów, a z drugiej oznacza dążenie do zwartości i spójności zespołów (Janssen i in., 2004, ss. 129–145; Kurtzberg, 2005, ss. 51–65). Dobrze funkcjonująca w organizacji praca zespołowa może wpływać na skrócenie czasu tworzenia innowacji technicznych i większą zdolność wychwytywania potencjalnych błędów oraz zdolność zrozumienia problemów. Istotne w kontekście innowacyjności jest przezwyciężanie barier pracy zespołowej, m.in. dzięki promowaniu praktyki kooperatywnego szukania rozwiązań problemów i zachęcaniu do kontaktów między pracownikami (Savelsbergh i in., 2009, ss. 578–607; Dobni, 2010, ss. 539–559).

Bardzo ważne w kontekście wspierania innowacyjności jest umiejętne wykorzystywanie talentu i wiedzy pracowników. Można podejrzewać, że w procesie tworzenia nowych produktów głównymi zasobami są talent i wiedza pracowników (por. Wojtczuk-Turek, 2012, ss. 30–60).

Wszystkie wspomniane elementy wspierają innowacyjność w przedsiębiorstwie Polyend Sp. z o. o., uzyskując przewagę odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” z proponowanymi twierdzeniami odzwierciedlającymi kulturę innowacji ( $D=1$ ,  $S$  zbliżony do 1). Natomiast w przypadku przedsiębiorstw ogółem można mówić o mniej sprzyjającej kulturze innowacji i znaczących różnicach między badanymi podmiotami gospodarczymi, szczególnie w odniesieniu do istnienia podziału na lepszych i gorszych pracowników, dobrej współpracy między działami oraz umiejętnym wykorzystywaniu talentu i wiedzy pracowników (Tabela 4.12.).

Tabela 4.12.

Praca zespołowa, współpraca między działami, równość w traktowaniu pracowników i umiejętne wykorzystywanie ich talentu i wiedzy w przedsiębiorstwach ogółem

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
średnia	2,75	3,23	3,42	2,84	3,09
mediana	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
dominanta	2.00 <sup>a</sup>	3,00	2.00 <sup>a</sup>	3,00	3,00
odchylenie standardowe	1,24	1,42	1,48	0,87	1,35
minimum	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
maksimum	7,00	7,00	6,00	5,00	7,00

Uwagi:

1 – Gdy pojawiają się problemy, wspólnie szukamy ich rozwiązania; 2 – Panuje dobry klimat do współpracy w działach i między działami (funkcjonalnymi); 3 – Nie ma podziału na lepszych i gorszych pracowników; 4 – W organizacji dobrze funkcjonuje praca zespołowa; 5 – W firmie umiejętnie wykorzystywane są talent i wiedza pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Następne analizowane elementy kultury innowacji odnoszą się do drugiego wymiaru kultury zidentyfikowanego w badaniu przez A. Strychalską-Rudzewicz (2019, ss. 230–238), określonego jako orientacja prorynkowa. Określa ona m. in. systematyczność i szybkość reakcji na potrzeby klientów i działania konkurentów, jak również akceptację ryzyka i potencjalnych błędów, które są nieuchronnym skutkiem procesu innowacyjnego. W badanym przedsiębiorstwie Polyend Sp. z o. o. szczególnie jest widoczne zrozumienie ryzyka wpisanego w naturę powstawania innowacji (Tabela 4.13.).

Warto podkreślić, że tolerancja błędów w procesie innowacyjnym jest istotnym elementem służącym do promowania kreatywności i innowacyjności. Porażki i popełnione błędy powinny stanowić punkt wyjścia do podejmowania kolejnych prób skutecznego wdrożenia innowacyjnych pomysłów (Strychalska-Rudzewicz, 2019, s. 152). Za błędy nie należy karać, lecz dyskutować o nich i uczyć się z nich w przyszłości (Martins, Terblanche, 2003, ss. 64–74). Należy zaakceptować możliwość popełniania błędów oraz niepewność działań w zmieniającym się otoczeniu oraz stwarzać warunki do postrzegania błędów jako czynników sprzyjających uczeniu się. W takich sytuacjach warto dokładnie badać różne aspekty

problemu oraz wnikliwie analizować przyczyny niepowodzeń, ponieważ na ich podstawie można zdobywać wiedzę przydatną w przyszłości.

Tabela 4.13.

Systematyczność i szybkość reakcji na potrzeby klientów i działania konkurentów oraz akceptacja ryzyka i potencjalnych błędów w przedsiębiorstwie Polyend

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	1,38	2,50	2,13	2,63
mediana	1,00	2,50	2,00	2,50
dominanta	1,00	1,00 <sup>a</sup>	1,00 <sup>a</sup>	1,00 <sup>a</sup>
odchylenie standardowe	0,74	1,20	1,25	1,41
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	3,00	4,00	4,00	5,00

Uwagi:

1 – Rozumiemy, że tworzenie innowacji jest ryzykowne i mogą zdarzać się błędy; 2 – Systematycznie badamy poziom obsługi klienta; 3 – Szybko reagujemy na potrzeby klientów; 4 – Szybko reagujemy na działania konkurentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Można zatem wnioskować, że w przedsiębiorstwach innowacyjnych powinny przeważać postawy i normy kulturowe oparte na powszechnej akceptacji w organizacji, że:

- należy promować tworzenie innowacji, również wówczas, gdy nie ma pewności sukcesu;
- tworzenie innowacji jest ryzykowne i mogą zdarzać się błędy;
- nie należy karać pracowników, jeśli nowe rozwiązanie, nad którym pracują, się nie powiedzie;
- należy wspierać wprowadzanie zmian i motywować pracowników, którzy je wdrażają.

W pozostałych organizacjach, określonych jako przedsiębiorstwa ogółem, odnotowano słabiej deklarowaną zgodę z twierdzeniem odnoszącym się do akceptacji ryzyka innowacji i akceptacji błędów mogących powstać w procesie tworzenia nowości ( $S=2,80$ ,  $D=3$ ). W przypadku pozostałych analizowanych elementów, przeważa słaba zgoda z twierdzeniami ( $D=3$ ) i dążenie do szybkiej reakcji na potrzeby klientów i działania konkurentów (Tabela 4.14.).

Można domniemywać, że silniejsza orientacja rynkowa jest czynnikiem wpływającym na innowacyjność, a jednocześnie jest elementem określającym kulturę innowacji (Aldas-Manzano i in., 2005, ss. 437–452; O’Cass, Ngo, 2007, ss. 868–887). Warto zatem pogłębiać wiedzę dotyczącą tego wymiaru kultury, określanego w literaturze również mianem kulturowej perspektywy orientacji rynkowej (Narvera, Slater, 1990, ss. 20–35). Zgodnie z kulturową perspektywą orientacji rynkowej w organizacji promuje się skoordynowane działania przedsiębiorstwa, aby dostarczyć klientom większą wartość. Działania te na ogół wykraczają

poza sferę działalności działu sprzedaży i marketingu, obejmują także pozostałe obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa (Strychalska-Rudzewicz, 2019, s. 156).

Tabela 4.14.

Systematyczność i szybkość reakcji na potrzeby klientów i działania konkurentów oraz akceptacja ryzyka i potencjalnych błędów w przedsiębiorstwach ogółem

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	2,80	2,83	2,51	2,51
mediana	3,00	3,00	3,00	2,00
dominanta	3,00	3,00	3,00	3,00
odchylenie standardowe	1,08	1,53	1,15	1,22
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	5,00	7,00	5,00	7,00

Uwagi:

1 – Rozumiemy, że tworzenie innowacji jest ryzykowne i mogą zdarzać się błędy; 2 – Systematycznie badamy poziom obsługi klienta; 3 – Szybko reagujemy na potrzeby klientów; 4 – Szybko reagujemy na działania konkurentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Elementem powiązaniem z drugim wymiarem kultury innowacji jest także zachęcanie pracowników do działań proinnowacyjnych. Przywódcy powinni stymulować intelektualnie pracowników przez pobudzanie do nowych pomysłów, wzrost świadomości i kwestionowanie dotychczasowych założeń. Przywódca przyszłości jest agentem zmiany kulturowej, współpracuje z ludźmi i współuczestniczy w rozwiązywaniu problemów (por. Glińska-Neveś, 2007).

Kolejne elementy dotyczą wiedzy o klientach, chęci współtworzenia przyszłości organizacji i wspierania działań proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie. Elementy te pełnią dużą rolę w tworzeniu innowacji, ponieważ dowiedziono znaczącego wpływu na innowacyjność dzięki kreowaniu w organizacji kultury i klimatu sprzyjających orientacji prorynkowej, orientacji na zdobywanie wiedzy i przedsiębiorczości pracowników (Hult i in., 2004, ss. 429–438). Wyniki uzyskane zarówno w przedsiębiorstwie Polyend Sp. z o. o., jak również w organizacjach ogółem, sugerują, że wiedza dotycząca klientów odgrywa dużą rolę w badanych podmiotach (wartość współczynnika oddziaływania S i dominanta D jest zbliżona do 2). Natomiast znacznie silniejsza jest chęć współtworzenia przyszłości firmy, w której zatrudnieni są pracownicy firmy Polyend Sp. z o.o. (Tabela 4.15.).

Pragnienie współtworzenia przyszłości firmy wynika w dużym stopniu z zachowania przywódców. Rolą liderów w organizacji jest m.in. wskazywanie optymistycznej wizji przyszłości. Powinni oni też umieć przekonać pracowników do zaangażowania w realizację celów, co wiąże się z głębszym zaangażowaniem pracowników w tworzenie przyszłości przedsiębiorstwa. Zaangażowani i pozytywnie zmotywowani pracownicy są również bardziej efektywni w generowaniu nowości, które przyczyniają się do rozwoju firmy. Niestety

w wielu organizacjach z grupy badanych przedsiębiorstw określonych mianem „ogółem” (Tabela 4.16.), pracownicy nie czują się zachęceni do podejmowania działań proinnowacyjnych ( $S=3,29$ ). Można mówić o istnieniu dużych różnic w podejściu do motywowania pracowników w tym zakresie ( $SD=1,63$ ), co może świadczyć zarówno o odmiennych priorytetach przedsiębiorstw, jak i możliwym braku umiejętności zarządzania innowacjami i budowania klimatu wspierania kreatywności pracowników. Również w przypadku pragnienia współtworzenia przyszłości firmy, nie ma pełnej zgody z tym twierdzeniem ( $D=3$ ,  $S=2,83$ ).

Tabela 4.15.

Wiedza o klientach, chęć współtworzenia przyszłości organizacji i wspierania działań proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie Polyend

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	2,25	2,25	1,13	1,75
mediana	2,00	2,00	1,00	2,00
dominanta	2,00	2,00	1,00	2,00
odchylenie standardowe	1,04	1,04	0,35	0,71
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	4,00	4,00	2,00	3,00

Uwagi:

1 – Dobrze wiemy, co jest ważne dla naszych klientów; 2 – Wiemy, którzy klienci (segmenty rynkowe) są szczególnie istotni dla rozwoju organizacji; 3 – Chcę współtworzyć przyszłość mojej firmy; 4 – Czuję się zachęcana(-y) do podejmowania działań proinnowacyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Kolejny wymiar kultury innowacji odnosi się do strategii oraz zasobów przeznaczanych na innowacje. Spośród wskazanych przekonań i norm działania w zakresie tego wymiaru istotny jest stopień, w jakim tworzenie innowacji jest uznawane przez pracowników za działanie priorytetowe. Z priorytetowym podejściem wiąże się przeznaczanie znaczących zasobów na ich tworzenie. Oznacza to strategiczne, długoterminowe podejście do tworzenia innowacji (Strychalska-Rudzewicz, 2019, s. 237).

Należy w tym miejscu podkreślić, że tworzenie innowacji wymaga więc planowania zasobów i działań z odpowiednim wyprzedzeniem. Innowacje powinny się promować w przedsiębiorstwie, mając na uwadze towarzyszącą im niepewność, oznaczającą w praktyce brak gwarancji sukcesu innowacji. W procesie innowacyjnym dochodzi do tworzenia i akumulacji wiedzy, która jest uznawana za zasób niezbędny. Potrzebna jest na ogół aktywna i często strategiczna współpraca z dostawcami, detalistami i klientami.

Tabela 4.16.

Wiedza o klientach, chęć współtworzenia przyszłości organizacji i wspierania działań proinnowacyjnych w przedsiębiorstwach ogółem

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	2,13	2,14	2,83	3,29
mediana	2,00	2,00	3,00	3,00
dominanta	2,00	2,00	3,00	2,00
odchylenie standardowe	0,98	1,02	1,55	1,63
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	4,00	6,00	7,00	7,00

Uwagi:

1 – Dobrze wiemy co jest ważne dla naszych klientów; 2 – Wiemy, którzy klienci (segmenty rynkowe) są szczególnie istotne dla rozwoju organizacji; 3 – Chcę współtworzyć przyszłość mojej firmy; 4 – Czuję się zachęcana(y) do podejmowania działań proinnowacyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Niewątpliwie, aby przedsiębiorstwo mogło być permanentnie innowacyjne, w jego kulturze organizacyjnej niezbędne jest przekonanie, że innowacje są traktowane priorytetowo, co jest gwarantem rozwoju przedsiębiorstwa (Wan i in. 2005, s. 261–268). Dowodem na to są rezultaty uzyskane w badanych organizacjach. W innowacyjnym przedsiębiorstwie Polyend Sp. z o. o. znacznie silniejsza jest zgoda z twierdzeniem, że tworzenie innowacji jest priorytetem ( $S=1,63$ ) w porównaniu do ogółu przedsiębiorstw ( $S=3,59$ ). Analogiczna sytuacja ma miejsce w przypadku przeznaczania znaczących zasobów na innowacje (Tabela 4.17. oraz Tabela 4.18.).

Tabela 4.17.

Innowacje jako priorytet w przedsiębiorstwie Polyend

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	1,63	1,88	1,63	1,88
mediana	2,00	1,50	1,50	2,00
dominanta	2,00	1,00	1,00	1,00
odchylenie standardowe	0,52	0,99	0,74	0,83
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	2,00	3,00	3,00	3,00

Uwagi:

1 – Tworzenie innowacji jest priorytetem; 2 – Planujemy innowacje z wyprzedzeniem; 3 – Zasoby przeznaczane na innowacje są znaczące; 4 – Promujemy tworzenie innowacji także wtedy, gdy nie ma pewności sukcesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Priorytetowe podejście do tworzenia innowacji wiąże się z koniecznością planowania działań innowacyjnych. Z badań w przedsiębiorstwach ogółem wynika, że niejednokrotnie działalność innowacyjna w przedsiębiorstwach ogółem nie jest planowana, mając charakter spontaniczny ( $S=3,26$ ,  $SD=1,41$ ). Takie podejście utrudnia powstawanie innowacji, ponieważ planowanie działań innowacyjnych pozwala na odpowiednią alokację zasobów niezbędnych do tworzenia innowacji, odgrywając główną ważną rolę w określaniu zakresu i szybkości wprowadzanych innowacji (Stieglitz, Heine, 2007, ss. 1–15).

Tabela 4.18.

Innowacje jako priorytet w przedsiębiorstwach ogółem

Wyszczególnienie	1	2	3	4
średnia	3,59	3,26	3,55	3,52
mediana	4,00	3,00	4,00	4,00
dominanta	4,00	2,00	4,00	4,00
odchylenie standardowe	1,57	1,41	1,23	1,22
minimum	1,00	1,00	1,00	2,00
maksimum	7,00	7,00	7,00	7,00

Uwagi:

1 – Tworzenie innowacji jest priorytetem; 2 – Planujemy innowacje z wyprzedzeniem; 3 – Zasoby przeznaczone na innowacje są znaczące; 4 – Promujemy tworzenie innowacji także wtedy, gdy nie ma pewności sukcesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W przedsiębiorstwie innowacyjnym jest wskazane dzielenie się wiedzą ze współpracownikami i tworzenie nowej wiedzy, która pozwala na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku. Promowanie kultury ciągłego uczenia się, zarówno pracowników nawzajem od siebie, jak i pozyskiwanie informacji od klientów, jest czynnikiem wspierającym kulturę innowacji. Potwierdzają to wyniki badań, na podstawie których można wnioskować, że w innowacyjnej organizacji Polyend Sp. z o. o. pracownicy zgadzają się z twierdzeniami odzwierciedlającymi trzeci wymiar kultury innowacji (Tabela 4.19.).

Tabela 4.19.

Tworzenie nowej wiedzy i zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwie Polyend

Wyszczególnienie	1	2	3
średnia	1,88	1,63	1,88
mediana	1,50	1,50	1,50
dominanta	1,00	1,00	1,00

Wyszczególnienie	1	2	3
odchylenie standardowe	0,99	0,74	1,13
minimum	1,00	1,00	1,00
maksimum	3,00	3,00	4,00

Uwagi:

1 – Wiedza, którą tworzymy w organizacji, pozwala na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku; 2 – Pracownicy są zaangażowani w powstawanie innowacji; 3 – Aktywnie współpracujemy z dostawcami, detalistami, klientami w procesie tworzenia innowacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Warto podkreślić, że umiejętne zarządzanie innowacjami, wsparte kulturą sprzyjającą innowacyjności, pozwala na uzyskanie kompatybilności celów osobistych pracowników z celami przedsiębiorstwa, co wpływa na większe zaangażowanie członków załogi w powstawanie innowacji. W przypadku ogółu przedsiębiorstw (Tabela 4.20.) rezultaty w tym zakresie wskazują na mniej sprzyjającą innowacjom kulturę ( $S=2,96$ ), choć jednocześnie istnieją duże różnice w ocenie tego elementu ( $SD=1,24$ ).

Tabela 4.20.

Tworzenie nowej wiedzy i zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwach ogółem

Wyszczególnienie	1	2	3
średnia	2,75	2,96	3,04
mediana	3,00	3,00	3,00
dominanta	2,00	2,00	2,00
odchylenie standardowe	1,05	1,24	1,19
minimum	1,00	1,00	1,00
maksimum	7,00	7,00	7,00

Uwagi:

1 – Wiedza, którą tworzymy w organizacji pozwala na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku; 2 – Pracownicy są zaangażowani w powstawanie innowacji; 3 – Aktywnie współpracujemy z dostawcami, detalistami, klientami w procesie tworzenia innowacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ostatni wyróżniony wymiar kultury innowacji, określony jako kreatywność i zmiany, wiąże się ze stopniem, w jakim pracownicy postrzegają, że organizacja dobrze wykorzystuje ich kreatywność oraz stwarza możliwości rozwoju dzięki kreatywności (Strychalska-Rudzewicz, 2019, s. 238). Wymiar ten odnosi się do braku obaw przed zmianami i przekonaniem, że większe szanse na awans mają pracownicy otwarci na wprowadzanie zmian. W ramach tego czynnika występuje również umiejętność radzenia sobie z konfliktami w przedsiębiorstwie. W przypadku wszystkich wyróżnionych w czwartym wymiarze elementów, przedsię-

biorstwo Polyend Sp. z o. o. charakteryzuje kultura bardziej sprzyjająca tworzeniu innowacji (Tabela 4.21.).

Tabela 4.21.

Kreatywność i zmiany w przedsiębiorstwie Polyend

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
średnia	2,00	3,00	2,00	1,88	1,50
mediana	2,00	4,00	1,50	2,00	1,50
dominanta	1,00 <sup>a</sup>	4,00	1,00	1,00 <sup>a</sup>	1,00 <sup>a</sup>
odchylenie standardowe	0,93	1,41	1,20	0,83	0,53
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
maximum	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00

Uwagi:

1 — Bardzo dobrze radzimy sobie z konfliktami; 2 — Większe szanse na awans mają pracownicy otwarci na wprowadzanie zmian; 3 — Mam czas i okazję by rozwijać swoją kreatywność; 4 — Organizacja dobrze wykorzystuje moją kreatywność; 5 — Nie obawiam się zmian w firmie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ważnym aspektem dotyczącym kultury innowacji jest umiejętność radzenia sobie z konfliktami, które powstają w organizacji. Warto zauważyć, że odmiennosc punktów widzenia osób pochodzących z różnych działów, które pracują wspólnie w zespole innowacyjnym, wiąże się z występowaniem konfliktów. H. Nystrom (1990, ss. 143–161) podkreślał, że uczenie pracowników zasad współpracy, w ramach której konstruktywnie rozwiązują konflikty, jest czynnikiem kreującym kulturę wspierającą innowacyjność. Jest to szczególnie istotne, biorąc pod uwagę, że innowacje tworzą często zespoły złożone z odmiennych ludzi mających różne wykształcenie i perspektywę postrzegania rzeczywistości (Amabile, 1998, ss. 77–87). Należy zatem dyskutować o nowych pomysłach, wspólnie dążąc do ich rozwiązania.

Budowaniu proinnowacyjnej kultury organizacyjnej może służyć interdyscyplinarna dyskusja dotycząca zarówno problemów organizacji, jak i tworzenia innowacji procesowych i produktowych. W przedsiębiorstwie są potrzebne także działania informacyjne o wprowadzeniu zmian, co może się przyczynić do zmniejszenia poziomu konfliktowości w organizacjach.

W badanych przedsiębiorstwach ogółem umiejętność radzenia sobie z konfliktami jest niejednokrotnie niewystarczająca ( $S=3,28$ ) do tego, by wspierać innowacyjność. Silne są również obawy pracowników przed wprowadzaniem zmian w firmie, co może negatywnie wpływać na motywację wewnętrzną, radość z wykonywanej pracy i kreatywność. Warto nadmienić, że aby pracownicy nie obawiali się zmian w firmie, powinni ufać przełożonym. Postępowanie przełożonych, którym podwładni mogą zaufać, jest więc najważniejsze, aby uzyskać korzystne i długoterminowe efekty innowacyjne (Ellonen i in., 2008, ss. 160–181).

Pomimo dostrzegania znaczącej roli kreatywności będącej składnikiem potencjału innowacyjnego (Zastempowski, 2014, ss. 233–240), w organizacjach częściej hamuje się kreatywność pracowników, niż ją wspiera, choć większość osób zarządzających organizacjami deklaruje znaczenie powstawania nowych pomysłów w rozwoju organizacji (Amabile, 1998, ss. 77–87). Praktyki niszczące kreatywność rzadko są dziełem pojedynczego menedżera. Są tak powszechne, że rzadko kwestionowane i jednocześnie wbudowane w kulturę firm. Pracownicy ogółu przedsiębiorstw nie zgadzają się w pełni z twierdzeniem, że organizacja dobrze wykorzystuje ich kreatywność ( $S=3,54$ ). Mają również ograniczone zasoby w postaci czasu, aby móc ją rozwijać ( $S=3,42$ ). Dla porównania w analizowanym innowacyjnym przedsiębiorstwie zgoda z tymi twierdzeniami jest znacznie większa (Tabela 4.22.).

Tabela 4.22.

Kreatywność i zmiany w przedsiębiorstwach ogółem

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
średnia	3,28	2,97	3,42	3,54	3,42
mediana	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
dominanta	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00
odchylenie standardowe	1,12	1,36	1,23	1,32	1,68
minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
maksimum	5,00	7,00	7,00	7,00	7,00

Uwagi:

1 — Bardzo dobrze radzimy sobie z konfliktami; 2 — Większe szanse na awans mają pracownicy otwarci na wprowadzanie zmian; 3 — Mam czas i okazję by rozwijać swoją kreatywność; 4 — Organizacja dobrze wykorzystuje moją kreatywność; 5 — Nie obawiam się zmian w firmie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Podsumowując rezultaty przeprowadzonych badań, należy uznać, że w badanym przedsiębiorstwie innowacyjnym znacznie silniejsze są przekonania, wartości i normy postępowania charakterystyczne dla kultury innowacji. Istotną przesłanką dla praktyki menedżerskiej, wynikającą z uzyskanych badań empirycznych, jest potrzeba kształtowania i wspierania elementów warunkujących kulturę innowacji. Szczególnie istotne w kontekście kształtowania kultury innowacji warunkującej innowacyjność przedsiębiorstw są następujące działania:

- wspieranie kreatywności oraz rozwoju osobistego talentu i wiedzy pracowników,
- traktowanie usprawnień przez pracowników jako inspirujących wyzwań;
- traktowanie innowacji priorytetowo;
- budowanie szeroko pojętej akceptacji działań w warunkach niepewności;
- wzmacnianie motywacji wewnętrznej pracowników do tworzenia nowości;
- promowanie otwartej i szczerzej komunikacji;
- zaangażowanie ze strony przełożonych, którzy powinni wykazywać się postawą otwartości w komunikacji z podwładnymi, służąc im radą i pomocą;

- traktowanie klienta jako centrum zainteresowania przedsiębiorstwa, co oznacza dużą otwartość na sugestie i uwagi klientów oraz szybką reakcję na ich potrzeby;
- uczciwość i zaufanie;
- kreatywność i ciągłe doskonalenie;
- wspieranie pracy zespołowej i poczucia wspólnotowości wśród pracowników.

Wspomniane działania warunkują budowanie kultury innowacji, co w rezultacie przyczyni się do większej innowacyjności przedsiębiorstw.

## 5. Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności przedsiębiorstwa na przykładzie oddziału IKEA Industry w Polsce

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki badań z wykorzystaniem metody sondażowej, które zostały przeprowadzone w jednym z oddziałów Przedsiębiorstwa IKEA Industry w Polsce. Dokonano próby diagnozy dominujących cech kultury sugerujących istnienie określonego wzorca kulturowego oraz identyfikacji cech kultury warunkujących innowacyjność oddziału zakładu produkcyjnego. W oparciu o analizę wyników badań sformułowano również rekomendacje dla kadry kierowniczej.

### 5.1. Założenia metodyczne

Głównym celem przeprowadzonych badań była diagnoza obowiązującego wzorca kulturowego, a następnie identyfikacja cech kultury warunkujących innowacyjność oddziału zakładu produkcyjnego grupy IKEA Industry w Polsce.

Międzynarodowa sieć IKEA należy do szwedzkiej spółki Inter IKEA System B.V. i zajmuje się produkcją mebli oraz sprzedażą detaliczną mebli i artykułów dekoracyjnych. Grupę IKEA tworzy 40 zakładów produkcyjnych IKEA Industry, które funkcjonują w 8 krajach oraz ponad 420 sklepów zlokalizowanych w 50 krajach na całym świecie.

IKEA w Polsce jest obecna od 1990 r. Polska od niemal 60 lat zajmuje szczególne miejsce na mapie globalnej działalności IKEA. Jest drugim (po Chinach) największym dostawcą produktów do sklepów IKEA oraz największym (obok Litwy, Szwecji, Rosji i Niemiec) dostawcą drewna. Obecnie w Polsce funkcjonuje 11 sklepów oraz 20 zakładów produkcyjnych, w których łącznie znajduje zatrudnienie ponad 11 tys. osób<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *IKEA Industry Poland*. <https://www.industry.ikea.pl/index/nasze-zaklady> 10.10.2020. P. Pallus, P. (2020). *Połowa mebli drewnianych z IKEA powstaje w Polsce. Sieć ujawniła kilka istotnych liczb*. Pobrane 10.10.2020 z: <https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/pozycja-ikea-w-polsce-podatek-dochodowy-inwestycje/nf38fhh>.

Przedmiotem badania objęto oddział zakładu produkcyjnego IKEA Industry w Polsce. Badanie empiryczne, ukierunkowane na pozyskanie danych pierwotnych, zostało przeprowadzone wśród pracowników wszystkich szczebli tego oddziału. Uzupełnieniem wyników był wywiad telefoniczny przeprowadzony z wybranymi pracownikami. W trosce o zapewnienie respondentom całkowitej anonimowości dokładna lokalizacja przedsiębiorstwa nie jest ujawniona.

W badaniu zastosowano metodę sondażową, w której wykorzystano technikę badawczą w postaci wywiadu według opracowanego kwestionariusza ankiety. Badanie zostało zrealizowane w maju 2020 r. Ze względu na trwający w Polsce stan zagrożenia epidemicznego i ryzyko rozprzestrzeniania się koronawirusa COVID-19, badanie zostało przeprowadzone w formie ankiety internetowej, trwało 7 dni i przebiegło bez zakłóceń.

Wyniki badań zaprezentowano, wykorzystując klasyczną miarę położenia rozkładu zmiennych — dominantę (wartość cechy występująca najczęściej) oraz współczynnik oddziaływania zmiennej.

W grupie badawczej wyszczególniono kadrę kierowniczą (14 osób) oraz pracowników produkcyjnych (103 osoby) (Tabela 5.1.).

Tabela 5.1  
Charakterystyka respondentów (%)

		Metryczka	
Pracownicy produkcyjni (N=103)		Kadra kierownicza (N=14)	
	Płeć		Płeć
kobieta	42	kobieta	7
mężczyzna	58	mężczyzna	93
	Wiek		Wiek
18–30	50	18–30	7
31–40	34	31–40	29
41–50	14	41–50	57
51–60	2	51–60	7
	Wykształcenie		Wykształcenie
podstawowe	2	wyższe	100
gimnazjalne	5		
zasadnicze zawodowe	19		
średnie	60		
wyższe	14		
	Staż pracy (w latach)		Staż pracy (w latach)
poniżej 1	10	1–3	7
1–3	13	4–5	7
4–5	31	powyżej 5	86
powyżej 5	46		

Stanowisko*	Metryczka		
	Staż pracy na stanowisku kierowniczym (w latach)		
pomocnik operatora	31	poniżej 1	7
operator	7	1–3	29
pracownik sortowania i napraw	4	powyżej 5	64
kierowca wózka widłowego	2		
inne	2		
brak odpowiedzi	54		

Uwagi:

\* Odpowiedź niewymagana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując strukturę płci respondentów, można zaobserwować wyraźną dominację mężczyzn zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych (93%). Kadre kierowniczą tworzą: dyrektor oddziału podlegający globalnemu zarządowi IKEA, kierownicy sektora produkcji (jeden kierownik przypisany jest do jednej zmiany), mistrzowie kierujący pracą kilku liderów oraz liderzy, którzy są bezpośrednimi przełożonymi zespołów pracowników produkcyjnych. Wśród pracowników produkcyjnych struktura płci jest bardziej wyrównana, z niewielką przewagą mężczyzn (58%). Mężczyźni najczęściej są zatrudnieni na stanowisku operatorów uprawnionych do obsługi konkretnych maszyn lub kierowców wózków widłowych, natomiast kobiety zwykle zajmują wakat asystentów operatora lub pracownika sortowni i wykonują mniej skomplikowane czynności.

Biorąc pod uwagę wiek kadry kierowniczej, można zauważyć, że najwięcej osób jest w przedziale wiekowym od 41 do 50 lat (8 osób), następnie w przedziale wiekowym od 31 do 40 lat (4 osoby), a pozostałe dwie osoby znajdują się w skrajnych grupach wiekowych: poniżej 30 lat oraz powyżej 51 lat. Natomiast wśród pracowników produkcyjnych dominuje młoda kadra, bowiem połowa respondentów jest w przedziale wiekowym od 18 do 30 lat, drugą najliczniejszą grupą są osoby pomiędzy 31. a 40. rokiem życia (35 osób), pozostałe 16 osób jest w grupie wiekowej powyżej 41 lat.

Wszyscy kierownicy mieli wyższe wykształcenie, podczas gdy wśród pracowników operacyjnych dyplom wyższej uczelni posiadało 14% ankietowanych. Tutaj najliczniejszą grupę stanowili pracownicy z wykształceniem średnim lub zasadniczym zawodowym.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można wywnioskować, że znaczny odsetek respondentów jest zatrudniony w przedsiębiorstwie przeszło 5 lat, trzon zespołu tworzą przede wszystkim wykształceni pracownicy z wieloletnim doświadczeniem zawodowym, którzy są wsparciem dla młodej kadry. Specyfika pracy na poszczególnych stanowiskach produkcyjnych daje możliwość zatrudnienia pracowników obojga płci.



## 5.2. Dominujący typ kultury

Motto globalnej grupy IKEA brzmi: „Nasze dziedzictwo wywodzi się ze szwedzkości”, a kamienny mur — typowy dla regionu szwedzkiej Smalandii — jest symbolem kultury i wartości IKEA. Dla przedsiębiorstwa bardzo ważne są szwedzka kultura i tradycja, które opierają się na równości, prostocie, a także otwarciu na nowe doświadczenia i wyzwania. Tradycyjna etyka pracy oraz powyższe wartości ukształtowały organizację i nadały jej pożądany charakter. Organizacja szczeni się bogatą historią i dąży do tego, aby jej uczestnicy czerpali z niej siłę i energię do działania. Promuje również podejście „złotego środka”, bowiem zanim zostanie podjęta decyzja, należy wysłuchać opinii wszystkich stron. IKEA ceni pracowników kreatywnych, chętnych do nauki, wykazujących inicjatywę, elastycznych i mających pozytywne usposobienie.

Diagnoza obowiązującego wzorca kulturowego jest niełatwym zadaniem, ponieważ wymaga wglądu w głęboko zakorzenione zachowania i myśli badanej społeczności. Dlatego znacząca dla realizacji tego celu była subiektywna opinia respondentów, którzy rozszerzyli obraz badanego przedsiębiorstwa o elementy niezauważalne dla zewnętrznego obserwatora.

### 5.2.1. Wymiar kulturowy: indywidualizm versus kolektywizm

Na podstawie sześciu pytań skierowanych do pracowników produkcyjnych zostały wyodrębnione najważniejsze cechy, które wskazują na wymiar kulturowy występujący w badanym przedsiębiorstwie. 57,3% ankietowanych czuje się częścią społeczności oddziału IKEA Industry. 22,3% nie jest w stanie jednoznacznie tego określić, natomiast 20,4% nie utożsamia się z grupą, której jest częścią. Na podstawie analizy uzyskanych odpowiedzi można zaobserwować relację między deklarowanym stażem pracy i poziomem integracji ze wspólnotą pracowników. Zatrudnienie w badanym przedsiębiorstwie przez okres dłuższy niż pięć lat sprzyja nawiązywaniu relacji, budowaniu zaufania oraz wzmocnieniu więzi z innymi uczestnikami wspólnoty.

Większość respondentów zgadza się z ideą biznesową organizacji, co również świadczy o zżyciu z przedsiębiorstwem. Pracownicy uważają, że pojedyncza osoba nie ma wpływu na realizację wizji przedsiębiorstwa, odpowiedziało tak 63,1% ankietowanych. Oznacza to, że realizacja ambitnych zamierzeń organizacji wymaga współpracy i zaangażowania całej społeczności oddziału IKEA Industry.

Na pytanie o poczucie osobistej satysfakcji po osiągnięciu dziennego celu produkcyjnego, 15,5% pracowników produkcyjnych odpowiedziało, że zdecydowanie odczuwa zadowolenie, a 53,4% udzieliło odpowiedzi „raczej tak”. Respondenci interesują się działaniami przedsiębiorstwa, które nie dotyczą ich bezpośrednio oraz wykazują się wiedzą na temat organizacji. 67% pracowników interesuje się wynikami finansowymi organizacji, a 51,5% ocenia znajomość historii IKEA na poziomie dobrym lub bardzo dobrym.

Uzyskane wyniki umożliwiły wyróżnienie następujących cech, które są zauważalne wśród pracowników produkcyjnych:

- duża przynależność grupowa,
- zainteresowanie interesami wspólnoty,
- mała wartość jednostki,
- dbanie o realizację celów grupy.

Wszystkie powyższe cechy są charakterystyczne dla kultury kolektywistycznej. Można zatem uznać, że cechy tej kultury przeważają w badanym przedsiębiorstwie (Tabela 5.2.).

Tabela 5.2.

Stosunek respondentów do twierdzeń odzwierciedlających wartości i normy postępowania w przedsiębiorstwie

Wyszczególnienie	Udział respondentów (%)				S	D
	-2	-1	1	2		
Akceptacja idei biznesowej IKEA Industry	5,8	31,1	42,7	21,4	0,43	1
Wpływ pojedynczego pracownika na realizację wizji przedsiębiorstwa	23,3	39,8	28,2	8,7	-0,41	-1
Poczucie osobistej satysfakcji po osiągnięciu dziennego celu produkcyjnego	13,6	17,5	53,3	15,5	0,4	1
Zainteresowanie wynikami finansowymi IKEA Industry	13,6	19,4	39,8	27,2	0,48	1
Wpływ działań politycznych państwa na zachowania organizacyjne w IKEA Industry	6,8	24,3	35,9	33	0,64	1
Wpływ kwalifikacji zatrudnionych na zachowania danej grupy pracowników	5,8	17,5	49,5	27,2	0,75	1
Pozytywny wpływ przedsiębiorstwa na lokalną społeczność	5,8	15,5	39,8	38,8	0,90	1
Jednakowe traktowanie wszystkich pracowników	16,5	35,9	35,9	11,7	-0,10	-1,1
Pomoc organizacja w realizowaniu indywidualnych celów życiowych	11,7	28,2	59,2	1	0,10	1
Investowanie IKEA Industry w pracowników	14,6	54,4	24,3	6,8	-0,46	-1
Umożliwianie przez organizację godzenia życia zawodowego z prywatnym	2,9	17,5	61,2	18,4	0,57	1
Dostrzeganie w najbliższym otoczeniu pracy obszarów, których zmiana usprawniłaby proces produkcji	5,8	25,2	36,9	32	0,64	1

Uwagi:

Skala (-2; 2, gdzie: -2 – zdecydowanie nie; 2 – zdecydowanie tak); S – współczynnik oddziaływania; D – dominanta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

### 5.2.2. Podstawowe założenia

Podstawowe założenia kultury organizacyjnej podmiotów należących do grupy IKEA Industry w Polsce są jednolite i spójne z filozofią równości, prostoty i otwartej postawy. Wizją

badanego oddziału zakładu produkcyjnego IKEA Industry w Polsce, jest tworzenie lepszych warunków codziennego życia dla wielu ludzi, natomiast misją jest tworzenie wyjątkowej wartości dla klienta przez rozwój mocy produkcyjnych, będących unikalną przewagą konkurencyjną podmiotów należących do grupy.

W fabryce są wytwarzane meble z drewna litego i płyt drewnopochodnych dla klientów sklepów IKEA. Dlatego głównym celem oddziału jest uzyskanie wyjątkowej wartości dla klienta, a mianowicie wysokiej jakości i dobrej ceny produktów. Jako najwyższe priorytety oddziału wymienia się bezpieczeństwo pracy oraz zrównoważony rozwój, który jest wpisany w „DNA IKEA”<sup>2</sup>. Realizacja tych zamierzeń jest możliwa przez zapewnienie ciągłego doskonalenia i długoterminowego rozwoju konceptu IKEA przy współudziale i zaangażowaniu wszystkich pracowników, traktowanych jako kluczowy zasób organizacji.

Elastyczność przedsiębiorstwa lub jej brak jest ważną cechą charakteryzującą kulturę organizacyjną. Świadczyć może o podejściu proinnowacyjnym oraz wskazuje dominujący typ kultury. Kadra kierownicza w badanym oddziale zakładu produkcyjnego IKEA Industry uważa, że otoczenie jest dynamiczne oraz zachodzą w nim liczne zmiany. Wśród głównych czynników zewnętrznych warunkujących konieczność wprowadzania zmian kadra kierownicza wymienia zmiany przepisów prawnych (prawo podatkowe, celne, pracy), działania konkurencji, styl życia oraz zmiany w środowisku naturalnym. Zapytani o to, czy kultura występująca w oddziale IKEA Industry jest elastyczna, zdecydowana większość odpowiedziała twierdząco ( $S=0,79$ ). Z badań wynika, że przedsiębiorstwo ma zdolność przystosowywania się do zmiennych warunków otoczenia. Jest to duży atut organizacji, ponieważ zwiększająca się dynamika zmian wymusza szybkie i płynne dostosowywanie się do warunków występujących w danym środowisku.

### 5.2.3. Normy i wartości

Sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz pracowników jest sformalizowany. Obowiązujące zasady są zawarte w regulaminie i katalogu standardów zachowań etycznych, z którymi musi się zapoznać i które musi podpisać każdy nowy pracownik. Wymienione dokumenty są zobowiązujące w kwestiach przestrzegania procedur i zachowania w czasie pracy. Dodatkowo każda osoba rozpoczynająca pracę w oddziale uczestniczy w szkoleniu wdrożeniowym, podczas którego poznaje specyfikę organizacji, sposób działania oraz tradycje, cele i oczekiwania. Następnie nowozatrudniony pracownik pod kierunkiem przypisanego mu opiekuna-lidera danego zespołu odbywa przeszkolenie na stanowisku pracy. Podczas instruktażu następuje zapoznanie nowego pracownika z zakresem obowiązków i odpowiedzialności na danym stanowisku pracy, a także określenie jego roli w zespole. Oprócz obowiązkowych szkoleń, pracownicy zakładu mają możliwość doskonalenia zawodowego, uczestnicząc w bezpłatnych, certyfikowanych kursach i szkoleniach, np. w kursach nauki języka angielskiego, szkoleniach pozwalających nabyć uprawnienia do kierowania wózkami widłowymi. Jednak prawdopodobnie z oferty dodatkowych szkoleń i kursów ko-

---

<sup>2</sup> *IKEA Industry Poland*. <https://www.industry.ikea.pl/index/o-nas/ikea-industry-poland.html> 10.10.2020. *IKEA Industry Poland*. <https://www.industry.ikea.pl/index/zrownowazony-rozwoj> 10.10.2020.

rzystają nieliczni bądź postrzegają ją jako niewystarczającą, ponieważ na pytanie „Czy uważa Pani/Pan, że przedsiębiorstwo inwestuje w swoich pracowników?”, większość wybrała opcję „raczej nie” lub „zdecydowanie nie”. Taka struktura odpowiedzi wskazuje potrzebę wzbogacenia oferty szkoleń o nowe propozycje, ale także zmiany sposobu przekazywania pracownikom informacji o możliwości podnoszenia kompetencji zawodowych w miejscu pracy.

Każdego dnia, przed rozpoczęciem pracy danej zmiany, pracownicy poszczególnych zespołów produkcyjnych odbywają odprawę, podczas której lider przekazuje podwładnym zadania zaplanowane do realizacji. Stara się racjonalnie przydzielać zadania indywidualne i grupowe, uwzględniając charakter i predyspozycje pracowników. Ponieważ załoga każdego *teamu* przebywa w jednym obiekcie, w trakcie wystąpienia problemów lub zapytań podczas wykonywania zadań pracownicy operacyjni mogą zawsze zwrócić się z prośbą o pomoc do lidera. W każdy piątek członkowie poszczególnych zespołów uczestniczą w zebraniu, na którym są omawiane bieżące sprawy i ustalenia. Wtedy też pracownicy mają możliwość wyrażania opinii na omawiane tematy, a także zgłaszania propozycji usprawnień. Dodatkowo każdy pracownik może zgłosić swoje uwagi i sugestie za pomocą cyklicznej, anonimowej ankiety VOICE. Pozostałe zebrania z pracownikami poszczególnych komórek organizacyjnych odbywają się ze zróżnicowaną częstotliwością, według potrzeb i uznania kadry kierowniczej.

Proces decyzyjny realizowany w badanym oddziale także jest sformalizowany. Jak wskazano wcześniej, zakres uprawnień decyzyjnych, obok obowiązków i odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach w hierarchii organizacyjnej, jest ściśle określony. W badanym oddziale IKEA Industry decyzje są podejmowane głównie w sferze kadry kierowniczej, jednak problemy dotyczące zespołu kierownik stara się konsultować z pracownikami (6 wskazań). W opinii kadry kierowniczej aktualny poziom współuczestnictwa pracowników w procesie decyzyjnym jest satysfakcjonujący, ponieważ podwładni nie upominają się o zwiększenie możliwości ich uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji ( $S=-0,5$ ).

Decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach potrafią rozstrzygać o przetrwaniu firmy na rynku lub o jej upadłości, dlatego procesy decyzyjne powinny być odpowiednio zorganizowane. Silnie sformalizowany proces decyzyjny pozwala zmniejszyć liczbę błędów spowodowanych przez indywidualną jednostkę, jednak może mieć wpływ na szybkość wprowadzania zmian. Konsultowanie podejmowanych decyzji z podwładnymi pozwala rozszerzyć obraz danej sytuacji, jednak również dodaje to dodatkowy etap w całym procesie decyzyjnym.

Bezpieczeństwo pracowników jest traktowane pierwszoplanowo, organizacja dba o ciągły rozwój kultury bezpieczeństwa pracy i stale podnosi świadomość pracowników w tym obszarze przez szkolenia, warsztaty i konkursy. Troska organizacji o bezpieczeństwo pracowników obejmuje również inne ważne sfery, takie jak zdrowie i zabezpieczenie na przyszłość, bowiem pracodawca zapewnia pakiet prywatnych świadczeń medycznych i zakładowy fundusz emerytalny.

Hasło „Równowaga to podstawa” odnosi się do wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. W odniesieniu do pracowników oznacza umożliwienie im pogodzenia życia zawodowego z prywatnym oraz popularyzowanie proekologicznego życia w domu. Mimo całodobowego, trzymianowego cyklu produkcyjnego, aż 80% ankietowanych przy-

znaje, że zatrudnienie w fabryce IKEA oferuje możliwość osiągnięcia równowagi w życiu zawodowym i prywatnym, a ponad połowa respondentów deklaruje, że cele organizacji pomagają realizować indywidualne cele życiowe pracowników.

Jednakże priorytet zrównoważonego rozwoju dotyczy nie tylko samej organizacji, ale także jej relacji z bliskim otoczeniem. Oddział angażuje się w liczne działania, takie jak programy edukacyjne, pomocowe, sportowe oraz akcje proekologiczne i „Dni Otwartych Drzwi” na rzecz lokalnej społeczności. Zdecydowana większość pracowników potwierdza, że przedsiębiorstwo korzystnie wpływa na lokalną społeczność (81 wskazań).

Niemniej ważną kwestią jest troska o środowisko naturalne. Przedsiębiorstwo wykorzystuje surowce i półprodukty pochodzące wyłącznie z certyfikowanych źródeł, a także z recyklingu. Przyczynia się także do ochrony bioróżnorodności oraz stosuje nowoczesne metody produkcji i technologii, dążąc do unikania marnotrawstwa i bazując na zasadzie, że „mniej może znaczyć więcej”. Oddział wspiera inicjatywy przyjazne środowisku i poprawiające bezpieczeństwo. Aktywna i otwarta postawa czyni badany podmiot grupy IKEA Industry w Polsce świadomym i użytecznym uczestnikiem lokalnego ekosystemu.

Przedsiębiorstwo ceni różnorodność i talenty pracowników, które wspomagają rozwój firmy, jednak nie można mówić o przypadkowości doboru kadry na poszczególne stanowiska pracy. O zatrudnieniu na danym stanowisku rozstrzyga zgodność kwalifikacji zawodowych i specyficznych cech osobowości potencjalnego kandydata ze zdefiniowanymi wymaganiami w oddziale zakładu produkcyjnego IKEA. Starannie dobrani pracownicy posiadający oczekiwane kwalifikacje zawodowe stanowią podstawę efektywnego działania organizacji. Wpływają również na zachowania uczestników danej społeczności. Tę relację dostrzegają pracownicy produkcyjni badanego oddziału, oceniając wpływ kwalifikacji zatrudnionych na zachowania danej grupy pracowników jako istotny ( $S=0,75$ ). Indywidualne cechy każdego pracownika wpływają na całość kształtu panującej kultury organizacyjnej, budują ją oraz determinują. Kadra kierownicza oceniła poniżej wymienione cechy u swoich podwładnych (Tabela 5.3.). Wszystkie wyszczególnione cechy są wysoko rozwinięte. Pracownicy wykazują się wyjątkową odpowiedzialnością ( $S=1,35$ ). Ponad połowa ankietowanych przyznała, że ta cecha jest bardzo dobrze rozwinięta. Pozytywnie należy ocenić fakt, że pracownicy chętnie przyjmują zadania związane z większą autonomią i odpowiedzialnością ( $S=0,64$ ). Zaangażowanie oraz kreatywność, wiara w sukces oraz indywidualizm także zostały ocenione dosyć wysoko ( $S \geq 1$ ). Indywidualne cechy pracowników są coraz bardziej znaczące dla innowacyjnych przedsiębiorstw. Są one kluczowe w rozwoju norm i wartości, które korzystnie wpływają na ekspansję kultury proinnowacyjnej. Ukierunkowanie na staranny dobór pracowników, a jednocześnie akceptacja i czerpanie z różnorodności populacji organizacyjnej, niewątpliwie sprzyja kreowaniu innowacji i rozwijaniu kultury innowacji badanej organizacji.

Choć każdy pracownik ma unikalny zestaw cech i kompetencji zawodowych, wszyscy członkowie załogi podzielają te same wartości. Dlatego już podczas rekrutacji, obok kompetencji i cech charakteru potencjalnego pracownika, jest brana pod uwagę zgodność jego filozofii z kluczowymi wartościami IKEA Industry. Zespół norm i wartości etycznych, którymi powinni kierować się pracownicy, został określony w kodeksie etycznym. Blisko 70%

respondentów odpowiedziało, że jest z nim zaznajomiona. Do norm i wartości IKEA Industry należą:

- poczucie wspólnoty,
- troska o ludzi i planetę,
- świadomość kosztów,
- prostota,
- poszukiwanie ulepszeń i nowych rozwiązań,
- nieszablonowe myślenie,
- dawanie i branie odpowiedzialności,
- przywództwo przez przykład.

Tabela 5.3.

Ocena cech podwładnych dokonana przez przełożonych

Cecha charakteru	Udział respondentów (%)					S	D
	-2	-1	0	1	2		
kreatywność	0	7,1	7,1	64,3	21,4	1	1
wiara w sukces	0	0	21,4	42,9	35,7	1	1
indywidualizm	0	0	21,4	57,1	21,4	1	1
odpowiedzialność	0	7,1	7,1	28,6	57,1	1,35	2
asertywność	0	0	50	42,9	7,1	0,57	1
samodzielność	0	7,1	21,1	57,1	14,3	0,78	1
zaangażowanie	0	7,1	7,1	50	35,7	1,14	1

Uwagi:

Skala (-2; 2, gdzie: -2 — cecha zdecydowanie nie rozwinięta; 2 — zdecydowanie rozwinięta cecha); S — współczynnik oddziaływania; D — dominanta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Siłą oddziały są wzajemny szacunek i zaufanie, wspólne dążenie do realizacji celów oddziały i czerpanie radości z wykonywanych obowiązków zawodowych. Obok sformalizowanego zbioru norm i wartości etycznych, których powinni przestrzegać pracownicy w przestrzeni biurowej badanego zakładu IKEA Industry zaaranżowano specjalne sfery wyznaczone do nieformalnych spotkań i odpoczynku. Dla pracowników jest dostępna siłownia, z której można nieodpłatnie korzystać po pracy. W trakcie każdej zmiany obowiązuje półgodzinna przerwa na obiad serwowany w zakładowej stołówce, zaś w sąsiadującym pomieszczeniu można również skorzystać z komputerów z dostępem do internetu lub zagrać w gry zręcznościowe, np. „lotki” lub „piłkarzyki”. Przestrzeń, w której można spędzić przerwę, z dala od firmowego zgiełku, sprzyja regeneracji i integracji personelu. Integracja i przyjazne stosunki między współpracownikami mogą przynieść wiele korzyści, bowiem

pracownicy mający poczucie przynależności do organizacji chętniej współpracują ze sobą i wykonują swoje zawodowe obowiązki, przez co ich działania staną się bardziej efektywne.

Mimo tych udogodnień, zatrudnieni na stanowiskach produkcyjnych nie postrzegają atmosfery w przedsiębiorstwie jako swobodnej, jednak nie jest ona też czysto służbowa ( $S=0,16$ ). Całkiem dobrze oceniają relacje na linii przełożony-podwładny. Przyznają również, że są traktowani przez przełożonych z szacunkiem, choć nie zawsze w jednakowy sposób ( $S=-0,10$ ). Zwracają również uwagę na proces pionowej komunikacji wewnętrznej, który ogólnie oceniają na średnim poziomie. Głównym celem komunikacji kierownika z pracownikami, jaki wskazali ankietowani, jest przydzielenie i omówienie zadania oraz sprawdzenie postępów prac. Pracownicy są świadomi, że mogą zadawać pytania i otwarcie porozmawiać z przełożonym, ale zazwyczaj nie mają możliwości komentowania przydzielonych zadań lub głośnego wyrażania dezaprobaty wobec decyzji podjętych przez kadre menedżerską.

Skuteczna komunikacja wewnętrzna stanowi filar silnej organizacji i jest postrzegana jako ważny czynnik przyczyniający się do rozwoju organizacji (Meyer, 2014, s. 33). Jest podstawą dobrych relacji i współdziałania w przedsiębiorstwie, a także sprzyja wymianie pomysłów i dzieleniu się wiedzą. Aby w pełni wykorzystać potencjał organizacji i rozwijać innowacyjne postawy potrzebne jest jednoczesne zaangażowanie pracowników i kierowników w doskonalenie procesu dwukierunkowej komunikacji wewnętrznej. Kierunek i stopień formalizacji stosowanych kanałów informacyjnych wyznacza bowiem możliwość udziału uczestników organizacji w wymianie informacji o oczekiwanych zachowaniach, normach, wartościach i wzorcach, również w kontekście innowacyjności. Dlatego działania podejmowane w tym obszarze powinny akcentować przyszłe korzyści organizacji jako całości, jak i pojedynczych jej członków.

Niewątpliwie istotną rolę w tej sferze pełni kadra kierownicza, która powinna prezentować otwartą postawę na inicjatywy i pomysły usprawnień zgłaszane przez pracowników, a jednocześnie stwarzać pracownikom okazje do uczestnictwa w otwartym dialogu. Ważne jest też zachęcanie do treningu kreatywności i działań innowacyjnych przez organizowanie szkoleń oraz popieranie praktyk uprawomocnienia pracowników, takich jak: zwiększanie udziału w podejmowaniu decyzji i odpowiedzialności (Pierzchawka, 2005, ss. 281–282; Sobol, 2019, s. 577;).

Poza rolę informacyjną przywódcy mogą pełnić wiele innych ról. W dużym stopniu są one determinowane przez specyfikę danej organizacji. Jednak niemały wpływ na nie ma istniejąca kultura organizacyjna oraz indywidualne cechy pracowników i kadry kierowniczej.

Wyniki pokazują, że odpowiedzialność za wykonywanie zadań w badanym oddziale IKEA Industry jest rozłożona proporcjonalnie między przełożonych a pracowników — odpowiedziało tak 52,4% respondentów. 33% uważa, że odpowiedzialność spoczywa tylko na pracownikach, a 14,6% twierdzi, że wyłącznie na przełożonych.

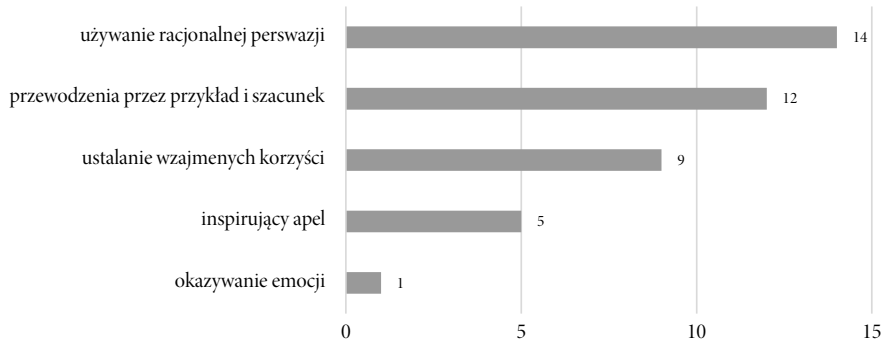
Wszyscy ankietowani z grupy kadry kierowniczej jako techniki przewodzenia stosują racjonalną perswazję. Większość przewodzi, dając osobisty przykład, okazując szacunek oraz ustalając wzajemne korzyści (Rysunek 5.1.).

Istniejące relacje między przełożonymi a podwładnymi wskazują na samoświadomość lidera i wpływu własnych działań na innych ludzi. Niski stopień relacyjnej transparentności

objawia się rzadkim ukazywaniem prawdziwego siebie przez okazywanie emocji. Pozostałe techniki przewodzenia wskazują na autentyczność przywódcy, która z kolei ma spowodować większe zaangażowanie, poczucie sensu pracy i satysfakcję z pracy.

Rysunek 5.1.

Pozytywne techniki przewodzenia stosowane w oddziale IKEA Industry Polska



Uwagi:

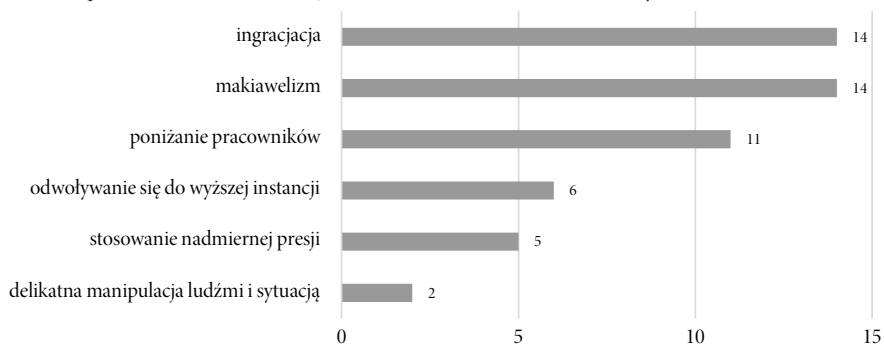
\* Odpowiedzi nie sumują się, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Kadra kierownicza została również zapytana, z jakich technik przewodzenia zdecydowanie nie korzysta. Żaden z przywódców nie używa negatywnie postrzeganych technik, takich jak ingracja (przypodobanie się wybranym osobom, prawienie komplementów, aby osiągnąć zamierzony cel) oraz makiawelizm (umyślne, przedmiotowe traktowanie ludzi). Większość wywiera wpływ na pracowników przez delikatną manipulację oraz zdarczają się przypadki stosowania nadmiernej presji oraz odwoływanie się do wyższej instancji (Rysunek 5.2.).

Rysunek 5.2.

Techniki przewodzenia, które nie są stosowane w oddziale IKEA Industry Polska



Uwagi:

\* Odpowiedzi nie sumują się, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Zdaniem kadry kierowniczej władza pracowników produkcyjnych w badanym zakładzie produkcyjnym IKEA Industry jest ograniczona (13 wskazań), a jedna osoba jest zdania, że pracownicy nie mają żadnej władzy.

Odpowiedni dobór kadry kierowniczej potrafi przyspieszyć kształtowanie się kultury innowacji. Ważnym aspektem jest chęć zmian wyrażana przez przywódców. 85,7% jest skłonna do wprowadzania propozycji usprawnień składanych przez podwładnych, jednak 64,3% twierdzi, że pracownicy rzadko proponują nowe rozwiązania w obszarze działań organizacji.

#### 5.2.4. Artefakty

Podmioty należące do grupy IKEA Industry mają jednolite i rozpoznawane na całym świecie artefakty fizyczne, do których można zaliczyć logo firmy w charakterystycznym niebiesko-żółtym kolorze, lokalizację sklepów (zwykle w sąsiedztwie dużych aglomeracji miejskich, centrów handlowych i z dobrym węzłem komunikacyjnym), a także ich aranżację. W podobny sposób projektowane są także oddziały zakładów produkcyjnych, a ich lokalizację determinuje bliskość wykorzystywanych surowców tak, aby ograniczyć koszty ich transportu, magazynowania i zanieczyszczenie środowiska naturalnego.

Artefakty fizyczne można także dostrzec w ubiorze osób poruszających się po zakładzie. Strój służbowy jest prosty i funkcjonalny, bez przesadnych oznak statusu. Pracownicy najniższego szczebla struktury organizacyjnej posiadają koszulki koloru szarego z logo firmy, liderzy wyróżniają się koszulkami koloru zielonego, natomiast mistrzowie odziani są w czerwone T-shirty. Dodatkowo wśród pracowników produkcyjnych można wyodrębnić uczniów, którzy noszą strój służbowy składający się z szarej koszulki i spodni w kolorze czerwonym.

Pracownicy produkcyjni zostali bezpośrednio zapytani o występowanie artefaktów językowych. Większość respondentów udzieliła odpowiedzi twierdzącej (65%). Pracownicy posługują się samodzielnie stworzonym nazewnictwem, które najczęściej dotyczy konkretnych maszyn bądź etapów procesu produkcyjnego. Komunikaty przekazywane sobie przez pracowników mogą być zupełnie niezrozumiałe dla osób spoza organizacji. Ponadto pracownicy cenią nieformalne relacje, zwracają się do siebie z szacunkiem i po imieniu, co sprzyja tworzeniu wspólnoty.

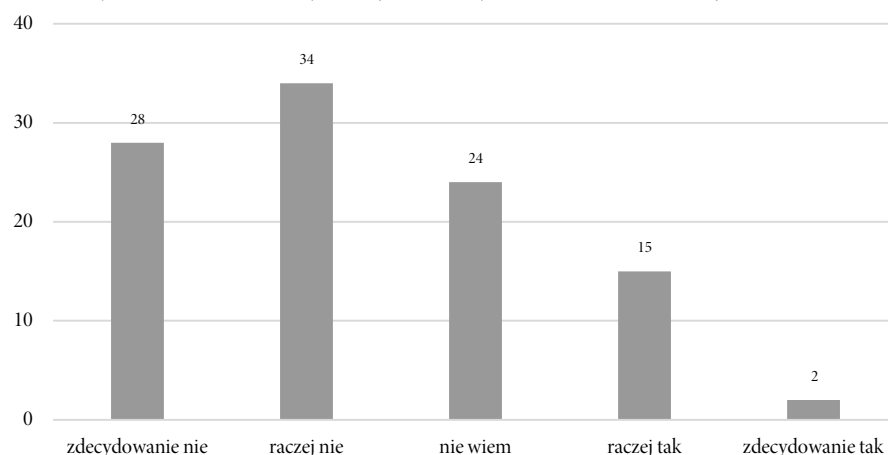
Do artefaktów behawioralnych można zaliczyć wspomniane wcześniej zebrania, szkolenia i wydarzenia organizowane na rzecz lokalnej społeczności, oprócz funkcji informacyjnej i edukacyjnej umożliwiają bowiem integrację kadry. Dodatkowo na początku nowego roku kalendarzowego jest organizowane uroczyste zebranie dla wszystkich pracowników oddziału. Podczas tego ceremoniału następuje podsumowanie wyników i osiągnięć zakładu produkcyjnego w minionym roku, prezentacja celów i wyzwań biznesowych na najbliższe dwanaście miesięcy, a także uroczyste wręczenie nagród jubileuszowych oraz nagród i wyróżnień indywidualnych, jak i zespołowych.

### 5.2.5. Wyróżnione cechy kultury organizacyjnej

O dominującym typie kultury organizacyjnej świadczą wiele cech przedsiębiorstwa. Jak wskazano wcześniej, szwedzka kultura narodowa jest widoczna w kształtowaniu założeń kultury organizacyjnej wszystkich oddziałów grupy IKEA Industry. Jednak na podstawie odpowiedzi udzielonych przez respondentów można wywnioskować, że mimo występowania cech szwedzkiej kultury narodowej, większość pracowników tego zakładu nie została z tymi cechami zapoznana. Wyniki badań potwierdzają, że główne założenia kulturowe trudno dostrzec i zwykle są nieuświadomione, zwłaszcza przez nowych uczestników organizacji (Rysunek 5.3.).

Rysunek 5.3.

Ocena znajomości cech szwedzkiej kultury narodowej w oddziale IKEA Industry Polska



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W celu zidentyfikowania cech dominującej kultury organizacyjnej, badanego oddziału zakładu produkcyjnego IKEA Industry, pracownicy produkcyjni zostali zapytani o zgodność z kilkoma twierdzeniami (Tabela 5.4.).

Tabela 5.4.

Postrzeganie elementów kultury organizacyjnej przez pracowników produkcyjnych

Twierdzenia odzwierciedlające kulturę organizacyjną	Udział respondentów (%)					S	D
	-2	-1	0	1	2		
IKEA jest bardzo przyjaznym miejscem pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają. Przypomina wielką rodzinę.	11,7	7,8	41,7	31,1	7,8	0,16	0
Przywództwo w IKEA powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz otaczaniem opieką.	16,5	19,4	35	23,3	5,85	-0,17	0

Twierdzenia odzwierciedlające kulturę organizacyjną	Udział respondentów (%)					S	D
	-2	-1	0	1	2		
W IKEA preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody oraz uczestnictwa.	13,6	16,5	29,1	32	8,7	0,05	1
Spójność IKEA jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie.	16,5	24,3	31,1	17,5	11,7	-0,17	0
Spójność IKEA jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy.	11,7	11,7	27,2	27,2	22,3	0,37	1
W IKEA preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.	5,8	13,6	25,2	28,2	27,2	0,57	1
Przywództwo w IKEA powszechnie utożsamia się ze stanowczością oraz orientacją na wyniki.	6,8	9,7	39,8	27,2	16,5	0,37	0
W IKEA kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.	12,6	15,5	30,1	24,3	17,5	0,38	0

Uwagi:

Skala (-2; 2, gdzie: -2 — zdecydowanie nie; 2 — zdecydowanie tak); S — współczynnik oddziaływania; D — dominanta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie uzyskanych wyników badania wśród pracowników produkcyjnych można uznać, że w badanym przedsiębiorstwie występują następujące cechy kultury:

- rywalizacja między pracownikami i poszczególnymi zespołami oraz koncentracja na osiągnięcie oczekiwanych rezultatów,
- przywództwo postrzegane jest przez pryzmat stanowczości i orientacji na wyniki,
- nacisk na sprawność działania i pracę bez zakłóceń,
- zarządzanie organizacją dzięki istnieniu formalnych zasad i regulaminów.

Porównując odpowiedzi udzielone przez pracowników produkcyjnych i kadrę kierowniczą można stwierdzić, że ich opinie w dużym znaczeniu nie różnią się. Obie strony postrzegają kulturę organizacji jako spójną z najważniejszymi priorytetami oddziału, które akcentują bezpieczeństwo pracy oraz zrównoważony rozwój. Natomiast tworzenie wyjątkowej wartości dla klienta odbywa się przy współudziale wszystkich pracowników i z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, a jednocześnie przy ciągłym poszukiwaniu ulepszeń i nowych rozwiązań, co przyczynia się do podtrzymywania unikalnej przewagi konkurencyjnej podmiotów należących do grupy IKEA. Uzyskane wyniki przybliżają panujące normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, a także ukazują różnice między pisanymi regułami a rzeczywistością (Tabela 5.5.).

Tabela 5.5.

Stosunek kadry kierowniczej do twierdzeń odzwierciedlających wartości i normy postępowania w przedsiębiorstwie

Twierdzenia odzwierciedlające kulturę organizacyjną	Udział respondentów (%)				S	D
	-2	-1	1	2		
Podwładni chętnie przyjmują zadania związane z większą autonomią i odpowiedzialnością.	7,1	14,3	64,3	14,3	0,64	1
Podwładni upominają się o możliwość uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji.	14,4	57,1	21,4	7,1	-0,5	-1
Kadra kierownicza jest skłonna do wprowadzania nowych propozycji, składanych przez podwładnych.	0	14,3	71,4	14,3	0,86	1
Działania w organizacji są silnie sformalizowane.	0	21,4	71,4	7,1	0,64	1
Kultura organizacyjna jest elastyczna i może dostosować się do zmieniających się warunków otoczenia.	0	14,3	78,6	7,1	0,79	1

Uwagi:

Skala: (-2; 2, gdzie: -2 – zdecydowanie nie; 2 – zdecydowanie tak); S – współczynnik oddziaływania; D – dominanta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W Tabeli 5.6. zestawiono cechy charakteryzujące poszczególne typy kultury organizacyjnej w klasyfikacji zaproponowanej przez K.S. Camerona i R.E. Quinna (2015, ss. 43–53).

Tabela 5.6.

Ocena punktowa cech poszczególnych typów kultury organizacyjnej

Kultura klanu		Kultura adhokracji	
swobodna atmosfera w miejscu pracy	1	duża dynamiczność działań	2
pracownicy współpracują ze sobą	1	pracownicy wykazują dużą tolerancję na ryzyko	0
przełożeni są opiekuńczy i służą radą	0	przełożeni pełnią rolę innowatorów i wizjonerów	2
spójność zapewnia wysoka lojalność pracowników	0	spójność zapewnia chęć wprowadzania nowości	2
przedsiębiorstwo troszczy się o pracownika	1	przedsiębiorstwo oferuje dużą swobodę	1
Kultura hierarchii		Kultura rynku	
wysokie sformalizowanie organizacji	2	nacisk na wyniki i realizację zadań	2
wśród pracowników panuje ścisła hierarchia	2	pracownicy są nastawieni na osiągnięcie celów	3
przełożeni nastawieni są na efektywność	2	przełożeni pełnią rolę nadzorczy	1
spójność zapewniają regulaminy i przepisy	2	spójność zapewnia ekspansywność	0
przedsiębiorstwo stawia na pracę bez zakłóceń	1	przedsiębiorstwo stawia na ostrą rywalizację	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie przeprowadzonych badań został oszacowany stopień występowania każdej z cech w skali od 0 (cecha nie występuje) do 3 (cecha wyraźnie występuje) w badanym przedsiębiorstwie grupy IKEA Industry.

Żaden typ kultury nie wyróżnia się znacząco na tle pozostałych. Jednak minimalną przewagę uzyskały kultury hierarchii i rynku. Na podstawie uzyskanych wyników badania można uznać, że kultura organizacyjna zakładu produkcyjnego grupy IKEA Industry charakteryzuje się nastawieniem głównie na wyniki i efektywność, przy jednoczesnym prawidłowym wykonywaniu zadań ujętych w procedurach i regulaminach. Istotne jest niezakłócone funkcjonowanie organizacji, co zapewniają przepisy i sformalizowane zasady postępowania silnie ukierunkowane na wysokie standardy pracy oraz bezpieczeństwo pracowników. Jest zauważalna również kultura adhocracji, która w badanym przedsiębiorstwie przejawia się przede wszystkim jako duża dynamika działań, otwarta postawa kierowników-liderów oraz gotowość wprowadzania nowych rozwiązań. Najmniej widoczne są atrybuty kultury klanu, takie jak lojalność, zaufanie i troska o pracownika, zaś miejsce pracy nie jest utożsamiane ze swobodą oraz domową atmosferą.

### 5.3. Cechy kultury warunkujące innowacyjność

IKEA intensywnie pracuje nad innowacyjnymi rozwiązaniami, w celu poszukiwania bardziej efektywnych kosztowo i zrównoważonych sposobów produkcji mebli. Przy każdym większym zakładzie produkcyjnym znajduje się Centrum Rozwoju Produktu, w którym są opracowywane nowe techniki produkcji, przyjazne dla środowiska i funkcjonalne materiały oraz wzory. Jednym z głównych wyzwań związanych z innowacyjnością i rozwojem jest zmniejszenie zużycia materiałów drzewnych, co czyni meble lżejszymi i tańszymi. Jednocześnie musi być zachowana ich trwałość i odporność na wilgoć. Innym wyzwaniem jest ciągła praca nad nowymi procesami, które pozwalają skrócić czas niektórych etapów produkcji, takich jak malowanie lub klejenie. Projektowanie mebli również jest ciągle udoskonalane, aby proces ich produkcji był szybszy, bardziej efektywny i bezpieczniejszy. Natomiast rozwój produktu obejmuje trzy główne obszary: mebel, opracowanie powierzchni i elementy nośne. W Polsce funkcjonują trzy Centra Rozwoju Produktu IKEA. Pierwsze, zlokalizowane w Zbąszyniu, koncentruje się na lekkich meblach z płyt komórkowych i wiórowych. Kolejne centrum mieści się w Goleniowie i pracuje nad doskonaleniem mebli z drewna litego. Natomiast ośrodek w Orli zajmuje się materiałami nośnymi<sup>3</sup>.

Intensywne prace nad innowacjami są widoczne także w badanym oddziale zakładu produkcyjnego IKEA Industry. Stale są poszukiwane bardziej efektywne kosztowo i zrównoważone sposoby produkcji mebli. Działania w tym obszarze są podejmowane w celu uzyskania wyjątkowej wartości dla klienta: atrakcyjnych produktów wysokiej jakości w przystępnych cenach.

Liczba wprowadzonych innowacji jest jednym z kluczowych składników ogólnej oceny innowacyjności przedsiębiorstwa. W badanym zakładzie produkcyjnym grupy IKEA w ciągu ostatnich trzech lat wdrożono szereg innowacyjnych rozwiązań obejmujących

<sup>3</sup> *IKEA Industry Poland*. <https://www.industry.ikea.pl/index/innowacyjnosc.html> 10.10.2020.

wszystkie główne obszary organizacji. Najwięcej innowacji (piętnaście), dotyczyło produktu oraz procesu produkcyjnego. Na drugiej pozycji, zdaniem kadry kierowniczej, kształtuje się obszar marketingu, w którym zastosowano pięć innowacyjnych rozwiązań. Struktura organizacyjna pod tym względem jest najbardziej stabilna (jedno innowacyjne rozwiązanie). Pracownicy produkcyjni wskazują, że główne zmiany w procesie produkcji to nowe linie produkcyjne, automatyzacja produkcji oraz nowe systemy informatyczne.

Kulturę innowacji charakteryzuje przede wszystkim (por. Robbins, DeCenzo, 2002; Chmielewska-Muciek, 2014):

- tolerancja ryzyka;
- niski poziom funkcji kontrolnej;
- koncentracja głównie na celach, a nie na sposobach ich realizowania;
- chęć wprowadzania zmian;
- promowanie zaangażowania.

Pracownicy produkcyjni zostali zapytani, w jakim stopniu poszczególne cechy występują w badanym oddziale zakładu produkcyjnego IKEA Industry (Tabela 5.7.).

Tabela 5.7.

Cechy kultury innowacji zauważane przez pracowników produkcyjnych oddziału IKEA Industry

Wyszczególnienie	Udział respondentów (%)					S	D
	-2	-1	0	1	2		
tolerancja ryzyka	7,8	35,9	35,9	18,4	1,9	-0,29	-1
niski poziom funkcji kontrolnej	20,4	28,2	27,2	17,5	6,8	-0,38	-1
koncentracja głównie na celach, a nie na sposobach ich realizowania	6,8	13,6	28,2	35,9	15,5	0,40	1
chęć wprowadzanie zmian	9,7	29,1	34	15,5	11,7	-0,10	0
promowanie zaangażowania	14,6	18,4	31,1	23,3	12,6	0,01	0

Uwagi:

Skala: (-2; 2, gdzie: -2 – cecha zdecydowanie nie rozwinięta; 2 – cecha zdecydowanie rozwinięta); S – współczynnik oddziaływania; D – dominanta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zdaniem respondentów najbardziej rozwiniętą cechą kultury innowacji jest koncentracja głównie na celach, a nie na sposobach ich realizacji. Inną wskazywaną cechą jest promowanie zaangażowania. Niemniej ta cecha powinna być rozwijana, gdyż odsetek uczestników badanej społeczności wyraża chęć brania aktywnego udziału w wydarzeniach, które ich dotyczą. Możliwość wyrażania opinii na dyskutowany temat czy też partycypacja w procesach decyzyjnych i działaniach zespołowych zwiększają zaangażowanie i motywację do pracy, wzmacniają poczucie przynależności, odwagę i zaufanie. Z drugiej strony, otwarta postawa kadry kierowniczej na oddolne inicjatywy, słuchanie pracowników, którzy coraz częściej dzielą się swoimi sugestiami, pomaga usprawnić funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Opinie respondentów na temat chęci wprowadzania zmian są podzielone ( $S=-0,10$ ). Blisko 30% ankietyowanych wskazało, że zmiany są rzadko inicjowane, zaś 34% nie ma sprecyzowanego zdania na ten temat. Zmiany różnią się przedmiotem i zakresem, ale z założenia wprowadzanie zmian ma wpłynąć pozytywnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i przyczynić się do osiągnięcia wyznaczonych celów. Można przypuszczać, iż zmiany wprowadzane w organizacji są przez niektórych pracowników niezauważane, bądź pracownicy nie są zaznajomieni z ich treścią. Niski poziom funkcji kontrolnej oraz tolerancja ryzyka uzyskały najwięcej głosów za tym, że dane cechy nie występują (wartość współczynnika oddziaływania wynosi odpowiednio:  $S=-0,38$  i  $S=-0,29$ ).

Następnie pracownicy produkcyjni zostali zapytani bezpośrednio w jakim stopniu dostrzegane przez nich cechy kultury innowacji wpływają na rozwój innowacyjności zakładu produkcyjnego IKEA Industry (Tabela 5.8.). Uzyskane wyniki wskazują nieznaczny wpływ cechy: koncentracja głównie na celach, a nie na sposobach ich realizowania; chęć wprowadzania zmian oraz promowanie zaangażowania. Zdaniem ankietyowanych, obserwowana względnie niska tolerancja ryzyka w najmniejszym stopniu wpływa na rozwój innowacyjności przedsiębiorstwa ( $S=-0,20$ ).

Tabela 5.8.

Wpływ cechy kultury innowacji na innowacyjność oddziału IKEA Industry

Wyszczególnienie	Udział respondentów (%)					S	D
	-2	-1	0	1	2		
tolerancja ryzyka	9,7	32	35	15,5	7,8	-0,20	0
niski poziom funkcji kontrolnej	8,7	10,7	40,8	33	6,8	0,18	0
koncentracja głównie na celach, a nie na sposobach ich realizowania	12,6	16,5	31,1	24,3	15,5	0,33	0
chęć wprowadzania zmian	11,7	15,5	31,1	26,2	15,5	0,18	0
promowanie zaangażowania	13,6	7,8	38,8	28,2	11,7	0,16	0

Uwagi:

Skala (-2; 2, gdzie: -2 — zdecydowanie nie; 2 — zdecydowanie tak); S — współczynnik oddziaływania; D — dominanta.

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa, pomijając wszelkie nowości technologiczne, należy również zwrócić uwagę na czynniki społeczne i organizacyjne, ponieważ to one są determinantami kultury proinnowacyjnej. Innowacje technologiczne powstają w wyniku działalności innowacyjnej, obejmującej wiele działań o charakterze technicznym, badawczym, handlowym i finansowym. Jednak to formowanie odpowiednich podejść i postaw naprowadza kulturę organizacyjną na wspomaganie rozwoju technologicznego.

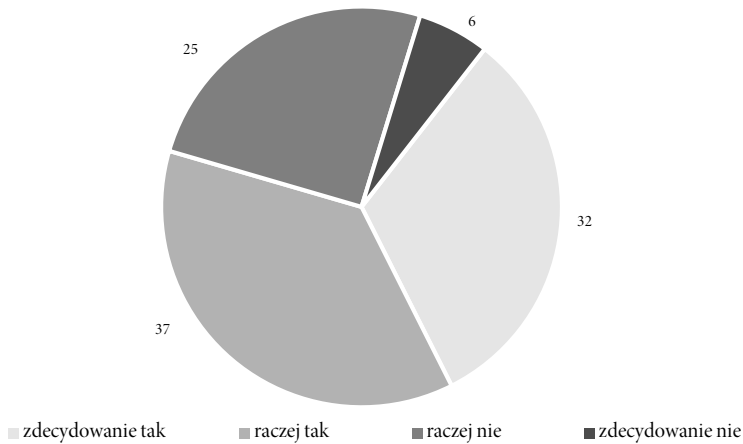
Zaangażowanie pracowników jest czynnikiem wpływającym pozytywnie na innowacyjność przedsiębiorstwa. W ostatecznym rozrachunku innowacyjność jest bowiem „grą zespołową” (Dyer i in., 2012, s. 157). Zatrudnieni w badanym oddziale zakładu produk-

cyjnego IKEA Industry charakteryzują się odpowiedzialnością i kreatywnością, jednak z drugiej strony nie wykazują dużej chęci uczestnictwa w procesie decyzyjnym. Pracownicy odznaczają się nieznacznym poziomem zaangażowania w tym obszarze i nie jest ono wystarczająco promowane.

Gotowość do wprowadzania zmian jest jedną z bardziej charakterystycznych cech kultury innowacji. Niemal 70% pracowników produkcyjnych dostrzega w swoim najbliższym otoczeniu pracy obszary, których modyfikacja usprawniłaby proces produkcyjny (Rysunek 5.4.).

Rysunek 5.4.

Możliwości wprowadzenia usprawnień w najbliższym otoczeniu pracy dostrzegane przez pracowników produkcyjnych (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Mimo tego, że badania wykazały raczej ograniczony udział pracowników produkcyjnych w procesach decyzyjnych, ponad połowa respondentów chociaż raz w ciągu ostatnich 12 miesięcy zaproponowała nowe rozwiązania w różnych obszarach działań organizacji. Wyniki badania ankietowego wśród kadry kierowniczej dowodzą, że są oni otwarci na propozycje podwładnych. Potwierdzają to pracownicy produkcyjni, bowiem ich sugestie są rozpatrywane i blisko połowa zgłaszanych pomysłów jest wdrażana.

Bezsprzecznie styl kierowania stosowany przez przywódców wpływa na innowacyjność danej organizacji. Stosowane przez kadrę kierowniczą oddziału zakładu produkcyjnego IKEA Industry techniki przewodzenia są charakterystyczne dla kultury proinnowacyjnej. Niemniej w celu dokładniejszego rozpoznania wpływu przywództwa na innowacyjność badanego oddziału, członków kadry kierowniczej zapytano również o zgodność z następującymi twierdzeniami (Tabela 5.9.):

- Czuję, że potrafię tworzyć nowe rozwiązania dla trudnych problemów.
- Aktywnie wspieram innowacyjne pomysły.



- Lubię, kiedy stawia się przede mną nowe wyzwania.
- Żadna ważna decyzja nie jest podejmowana bez konsultacji z pracownikami.
- Innowacyjność jest aktywnie rozwijana w naszej organizacji.

Tabela 5.9.

Samooceń kadry kierowniczej w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Udział respondentów (%)					S	D
	-2	-1	0	1	2		
Czuję, że potrafię tworzyć nowe rozwiązania dla trudnych problemów.	0	32	35	15,5	7,8	0,86	1
Aktywnie wspieram innowacyjne pomysły.	0	7,1	7,1	50	35,7	1,14	1
Lubię, kiedy stawia się przede mną nowe wyzwania.	7,1	28,6	42,9	14,3	7,1	-0,14	-1
Żadna ważna decyzja nie jest podejmowana bez konsultacji z pracownikami.	7,1	35,7	42,9	14,3	0	-0,36	0
Innowacyjność jest aktywnie rozwijana w naszej organizacji.	7,1	0	7,1	42,9	42,9	1,14	1,2

Uwagi:

Skala (-2; 2, gdzie: -2 — zdecydowanie nie; 2 — zdecydowanie tak); S — współczynnik oddziaływania; D — dominanta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród kadry kierowniczej zdecydowanie dominuje pogląd, iż innowacyjność jest aktywnie rozwijana w przedsiębiorstwie (S=1,14). Większość przyznaje, że chętnie wspiera innowacyjne pomysły. Takie działania pozwalają na poprawę efektywności pojedynczych pracowników, a w rezultacie doskonalenie funkcjonowania całej organizacji oraz wzrost jej wyników. Wiele usprawnień prowadzi także do zwiększenia bezpieczeństwa i jakości pracy.

Mimo że znaczny odsetek ankietowanych przedstawicieli kadry kierowniczej woli unikać nowych wyzwań, w razie wystąpienia trudnych problemów potrafi wypracować nowe rozwiązania. Niemniej niejednokrotnie procesy decyzyjne odbywają się bez konsultacji z podwładnymi.

Reasumując, głównym celem badań zaprezentowanych w niniejszym rozdziale była diagnoza obowiązującego wzorca kulturowego, a następnie identyfikacja cech kultury warunkujących innowacyjność oddziału zakładu produkcyjnego grupy IKEA Industry w Polsce.

Wyzwania i dynamiczne zmiany w otoczeniu współczesnych organizacji, będące następstwem umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, szybkiego postępu technologicznego, działań konkurencji, a także zmiany stylu życia i oczekiwań klientów, skłaniają przedsiębiorstwa do aktywnego poszukiwania sposobów na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Jednym z nich jest tworzenie wyjątkowej wartości dla klienta i kreowanie wizerunku firmy, która zainteresuje klientów i pozwoli nawiązywać z nimi trwale relacje. Narzędziem wspierającym osiągnięcie tych zamierzeń jest kultura organizacyjna. Postrze-

ganie kultury jako strategicznego narzędzia i ukierunkowane posługiwanie się nim sprzyja osiągnięciu przewagi na tle innych uczestników gry rynkowej.

Bezspornie kultura organizacyjna determinuje zachowania pracowników, a także wpływa na każdą sferę działań podejmowanych w przedsiębiorstwie. Choć objęty badaniem oddział zakładu produkcyjnego należy do międzynarodowej sieci IKEA Industry, wyróżnia się unikalną kulturą organizacyjną, która łączy wspólne wartości z wyjątkowym zestawem cech, kompetencji i talentów uczestników wspólnoty tego oddziału w Polsce. Co więcej, światowy sukces podmiotów grupy IKEA był możliwy dzięki konsekwentnym poszukiwaniom ulepszeń i innowacyjnych rozwiązań. Przedsiębiorstwo objęte badaniem jest dobrym przykładem popularyzacji tych działań i rozwijania kultury innowacji.

Badania wykazały, że:

1. Wspólnota zatrudnionych w badanym przedsiębiorstwie ma cechy społeczności kolektywistycznej, takie jak: duża przynależność grupowa, zainteresowanie celami grupy oraz dbałość o realizację tych celów. Charakter przedsiębiorstwa nie wpływa pozytywnie na rozwój indywidualizmu wśród pracowników.
2. Kultura badanej organizacji jest spójna z filozofią biznesową i kierunkiem rozwoju podmiotów należących do międzynarodowej grupy IKEA. Przedsiębiorstwo ma spisane normy etyczne i wartości, których pracownicy są świadomi. Do wartości dominujących należą bezpieczeństwo i zrównoważony rozwój, natomiast artefakty fizyczne są jednolite we wszystkich oddziałach i rozpoznawane na całym świecie.
3. Wyniki badań wykazały, że kultura organizacyjna w badanym zakładzie produkcyjnym IKEA Industry charakteryzuje się zwłaszcza orientacją na wyniki i efektywność, widoczny jest element rywalizacji między pracownikami i zespołami, a sprawne zarządzanie organizacją zapewniają formalne zasady i regulaminy silnie akcentujące zapewnienie bezpieczeństwa pracowników i zrównoważony rozwój. Wymienione cechy są właściwe dla kultury rynku i kultury hierarchii według klasyfikacji zaproponowanej przez K.S. Camerona i R.E. Quinna.
4. W badanym zakładzie produkcyjnym grupy IKEA prowadzone są intensywne prace nad innowacjami. W efekcie tych prac wdrożono wiele nowatorskich rozwiązań, w szczególności produktowych i procesowych, co czyni je przedsiębiorstwem innowacyjnym, elastycznym i gotowym do wprowadzania zmian.
5. Przedsiębiorstwo rozwija kulturę innowacji, którą cechuje zwłaszcza orientacja na cele, a nie na sposoby ich osiągnięcia oraz promowanie zaangażowania. Znaczącą rolę w tym procesie odgrywa kadra kierownicza. Mimo że przywództwo w badanej organizacji powszechnie jest utożsamiane ze stanowczością oraz orientacją na wyniki, kierownicy obok dyscypliny pracy wyznaczają obszar swobody działania pracowników przez delegowania uprawnień, prezentują otwartą postawę na oddolne inicjatywy, wykazują tolerancję wobec nieszablonowych rozwiązań i aktywnie wspierają innowacyjne pomysły, choć nie zawsze konsultują z pracownikami kwestie będące przedmiotem procesu decyzyjnego.
6. Pracownicy produkcyjni wykazują się wyjątkową odpowiedzialnością, chętnie przyjmują zadania związane z większą autonomią i odpowiedzialnością. Ponadto cechuje ich

zaangażowanie, kreatywność i wiara w sukces. Wymienione cechy i postawy sprzyjają ekspansji kultury proinnowacyjnej.

Na podstawie uzyskanych wyników badań można sformułować następujące rekomendacje dla kadry kierowniczej:

1. W celu rozwijania kultury innowacji warto bardziej zachęcić pracowników do wyrażania opinii i sugestii na tematy związane z zajmowanym stanowiskiem pracy, np. przez cykliczne wspólne spotkania i sesje burzy mózgów (spotkania bezpośrednie oraz sesje zdalne na platformach komunikacyjnych, np. Microsoft Teams, Skype, Zoom) wspierające procesy decyzyjne, „skrzynki pomysłów” czy też aktywizując pracowników dzięki odpowiedniemu systemowi nagród za przejawianie innowacyjnych postaw.
2. Istotne jest także promowanie ciągłego, kolektywnego uczenia się przez stwarzanie zróżnicowanych możliwości zdobywania wiedzy, a także włączanie treningów twórczego myślenia i *design thinking* do programu edukacyjnego pracowników. Dodatkową korzyścią uczestnictwa w takich szkoleniach (także poza organizacją) będzie integracja, zwłaszcza z nowymi pracownikami.
3. Kształtowanie postawy proinnowacyjnego przywódcy jest wielkim wyzwaniem. Wymaga od lidera wielu umiejętności, nie tylko koncepcyjnych i decyzyjnych, ale także interpersonalnych, które warto stale doskonalić, aby jak najlepiej spożytkować potencjał zespołu na każdym etapie procesu innowacji.

Doskonalenie zidentyfikowanych obszarów z pewnością przyczyni się do promowania i zakorzenienia kultury innowacji, a w rezultacie do ogólnego sukcesu przedsiębiorstwa.

## Zakończenie

Współczesne przedsiębiorstwa działające w turbulentnym i wymagającym otoczeniu są zobligowane przez rynek do tego, by uzyskiwać status firm innowacyjnych, dla których wdrażanie innowacji stanowi jeden z głównych celów przedsiębiorstwa. Taka postawa — przedsiębiorstwa otwartego na nowości decyduje o utrzymywaniu trwałej przewagi konkurencyjnej i jednocześnie zabezpiecza podmiot gospodarczy przed utratą przewagi konkurencyjnej. Finalnie może decydować o sukcesie rynkowym firmy. Wdrażanie innowacji jawi się zatem jako niezbędne narzędzie dla skutecznego konkurowania i rozwoju przedsiębiorstwa, decydując o jego przetrwaniu w konkurencyjnym otoczeniu oraz o ekspansji rynkowej.

Aby przedsiębiorstwo było trwale innowacyjne, należy kształtować kulturę organizacyjną, która sprzyja tworzeniu nowości. Kultura organizacyjna sprzyjająca kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw została określona w literaturze specyficznym mianem — kulturą innowacji. Będąc szczególnym elementem organizacji i instrumentem zarządzania, kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności akceptuje proinnowacyjne wartości, normy i wspiera działania, dzięki którym przedsiębiorstwo staje się bardziej innowacyjne. Problem czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw okazuje się wciąż aktualny i interesujący z teoretycznego i aplikacyjnego punktu widzenia. Jest to szczególnie istotne w przypadku polskich przedsiębiorstw, których innowacyjność jest relatywnie niska.

Rezultaty przeprowadzonych badań potwierdziły, że istnieje zależność między kulturą innowacji a innowacyjnością przedsiębiorstw. Wszystkie analizowane czynniki kultury decydują o innowacyjności przedsiębiorstw. Rezultaty te stanowią podstawę do stwierdzenia, że organizacje lepsze od konkurentów w zakresie innowacji charakteryzują się kulturą najbardziej sprzyjającą tworzeniu nowości. Można zatem wnioskować, że przedsiębiorstwa, których celem jest permanentna innowacyjność, powinny stwarzać odpowiedni dla jej rozwoju kontekst — kształtując wartości, przekonania i normy kulturowe, które będą stanowić bodziec wspierający tworzenie innowacji.

Przesłanką dla praktyki zarządzania, wynikającą z przeprowadzonych badań, jest potrzeba uwzględnienia czynników kształtujących kulturę innowacji w projektowaniu działań

innowacyjnych przedsiębiorstwa. Kultura innowacji jawi się jako integralna część innowacyjności. Zależność ta implikuje potrzebę podejmowania szeregu działań kształtujących kulturę innowacji, szczególnie takich jak:

- promowanie ciągłego, kolektywnego uczenia się przez stwarzanie możliwości zdobywania wiedzy;
- wspieranie kreatywności oraz rozwoju osobistego talentu i wiedzy pracowników;
- traktowanie usprawnień przez pracowników jako inspirujących wyzwań;
- traktowanie klienta jako centrum zainteresowania przedsiębiorstwa, co oznacza dużą otwartość na sugestie i uwagi klientów oraz szybką reakcję na ich potrzeby;
- wspieranie takich wartości jak uczciwość i zaufanie;
- wspieranie pracy zespołowej i poczucia wspólnotowości wśród pracowników;
- traktowanie innowacji priorytetowo;
- budowanie szeroko pojętej akceptacji działań w warunkach niepewności;
- wzmacnianie motywacji wewnętrznej pracowników do tworzenia nowości;
- promowanie otwartej i szczerzej komunikacji;
- zaangażowanie ze strony przełożonych, którzy powinni wykazywać się postawą otwartości w komunikacji z podwładnymi, służąc im radą i pomocą;
- zachęcanie pracowników do wyrażania opinii i sugestii na tematy związane z zajmowanym stanowiskiem pracy
- wspieranie uczenia się, dociekliwości i kreatywności pracowników;
- włączanie treningów kreatywnego myślenia i innowacyjności do programu edukacyjnego pracowników.

## Bibliografia

- Aaltio-Mariosola, J. (1991). *Cultural Change in a Business Enterprise*. Helsinki: The Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1).
- Aldas-Manzano, J., Kuster, I., Vila, N. (2005). Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8(4).
- Alvesson, M., Sveningsson, S. (2007). *Changing Organizational Culture. Cultural Change Work in Progress*. London: Routledge.
- Amabile, T.M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5).
- Aniszewska, G. (2003). Geneza pojęcia kultura organizacyjna. *Przegląd Organizacji*, 10.
- Aniszewska, G., Gielnicka, I. (1999). *Firma to ja, firma to my: poradnik kultury organizacyjnej firmy*. Gdańsk: Wydawnictwo Doskonalenia Kadr.
- Anthony, S. D., Johnson, W., Sinfield J., Altman, E. (2010). *Przez innowacje do wzrostu*. Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Arad S., Hanson, A. A., Schneider R. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1).
- Asif, F. (2010). Discourses in organizational culture: bank managers and employees perceived relationships and performance, W: A.G. Woodside (red.), *Organizational Culture, Business-to-Business Relationships, and Interfirm Networks*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Barret, R. (1997). Liberating the corporate soul. *HR Focus*, 74(4).
- Berman, H.W, Neider, L.L. (1987). *The Human Relation of Organization*. Boston: Kent Publishing Company.
- Bogdanienko, J., Haffer, M., Popławski, W. (2004). *Innowacyjność przedsiębiorstw*. Toruń: UMK.

- Bolesta-Kukułka, K. (1992). *Gra o władzę a gospodarka polska 1944–1991*. Warszawa: PWE.
- Breshahan, J. (1997). The elusive muse. *CIO*, 11(2).
- Brettel, M., & Cleven, N.J. (2011). Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. *Creativity and Innovation Management*, 20(4).
- Buckler, S. A. (1997). The spiritual nature of innovation. *Research-Technology Management*, 40(2).
- Burgelman, R. A., Doz, Y. L. (2001). The Power of Strategic Integration. *Sloan Management Review*, 42(3).
- Butler, J.K. Jr. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust. *Journal of Management*, 17(3).
- Cameron, K.S, Quinn, R.E. (2015). *Kultura organizacyjna — diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Chmielewska-Muciek, D. (2014). Kultura innowacji, W: A. Sitko-Lutek (red.). *Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej*. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.
- Covey, S.R. (1993). Innovation at four levels. *Executive Excellence*, 10(9).
- Cywniuk, M., Koźuch, B. (2001). Kształtowanie kultur organizacji, W: B. Koźuch (red.), *Zarządzanie. Podstawowe zasady*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie.
- Czermiński, A., Czerna, M., Nogalski, B., Rutka, R. (1994). *Organizacja i zarządzanie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Czerna, M. (2003). *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwania współczesnego menedżera*. Warszawa: Diffin.
- Czerna, M. (2012). Wpływ kultury na zachowania organizacyjne, W: K. Jaremczuk (red.), *Przedsiębiorczość — natura i atrybuty*. Tarnobrzeg: Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. prof. Stanisława Tarnowskiego.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dennison, D. R., Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2).
- Dobni, C. (2008). Brooke. Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11(4).
- Druckman, D., Singer, J.E., Van Cott, H. (1997). *Enhancing Organizational Performance*. Washington, DC: The National Academies Press.
- Dyer, J., Gregersen, H., Chrietensen, C.M. (2012). *DNA Innowatora*. Warszawa: ICAN.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., Puumalainen, K. (2008). The Role of Trust in Organisational Innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2).
- Eylon, D. (1997). An Empirical Test of a Process Model of Empowerment. *Journal of Management Systems*, 9.

- Fazlagić, J. (2022). Między sztuczną inteligencją a sztuczną kreatywnością — przyszłość człowieka kreatywnego w epoce sztucznej inteligencji, W: J. Fazlagić (red.), *Sztuczna inteligencja (AI) jako megatrend kształtujący edukację Jak przygotowywać się na szanse i wyzwania społeczno-gospodarcze związane ze sztuczną inteligencją?* Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Filipczyk, B. (1997). It takes all kinds: creativity in the workforce. *Training*, 34(5).
- Freeman, C., Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. London, Pinter.
- Galende, J., de la Fuente, J. (2003). Internal factors determining a firm's innovative behaviour, *Research Policy*, 32.
- Garcia R., Calantone R. (2002). A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19(2).
- Glinka, B. (2010). Wielokulturowość w organizacji: źródła, przejawy, wpływ na zarządzanie, W: B. Glinka, A.W. Jelonek (red.), *Zarządzanie międzykulturowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Glińska-Noweś, A. (2007). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- Handy, Ch. (1993). *Understanding Organizations*. London: Penguin.
- Hargadon, A., Sutton, R. (2006). *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji. Zarządzanie innowacją*, wyd. Helion, Gliwice.
- Harper, S.C. (2009). Removing dysfunction: a company's culture must be healthy. *Industrial Engineer*, 41(2).
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: PWN.
- Hirsch, R.D., Bucar, B., Oztark, S. (2003). A cross-cultural comparison of business ethics: cases of Russia, Slovenia, Turkey and United States. *Cross Cultural Management*, 10(1).
- Hoffmann, B., Domanska, O. M., Albay, Z., Mueller V., Corina, Guethlin C., Thomas, E. J., Gerlach, F. M. (2011). *The Frankfurt Patient Safety Climate Questionnaire for General Practices (FraSiK): analysis of psychometric properties*, BMJ Quality & Safety.
- Hofstede, G. (2007). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2).
- Hoppel, E., Thomke, S., Sonnack, I M. (2006). *Przełomowe innowacje w korporacji 3M. Zarządzanie innowacją*, Wyd. Helion Gliwice, tłumaczenie z oryginału pt. *Harvard Business Review on Innovation*, Harvard Business School Press, 2001.
- Hult, G.T., Hurley, R.F., Knight, G.A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5).
- Hurley, R. F. , & Hult , G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62(3).



- Judge, W. Q., Fryxell, G. E., Dooley, R.S. (1997). The new task of R&R, management: creating goal directed communities for innovation. *California Management Review*, 39(3).
- Kalinowski, B. (2010). System zarządzania wspierający innowacje. *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, 7.
- Kalinowski, M. (2010). Selekcja kandydatów do pracy. W: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: CeDeWu.
- Kamiński, R. (2002). Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 3–4.
- Khalil, O. E. M. (1996). Innovative work environments: the role of information technology and systems, *SAM Advanced Management Journal*, 61(3).
- Khazanchi, S., Lewis, M.W., Boyer, K.K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25.
- Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego.
- Kłodowski, P. (2020). *Wpływ kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstwa na przykładzie IKEA Industry*. Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie (Niepublikowana praca dyplomowa, maszynopis).
- Kołodko, G. (2008). *Wędrujący świat*. Warszawa: Wydawnictwo Prószyński i S-ka.
- Kopelman, R.E., Brief, A.P., Guzzo, R.A. (1990). The role of climate and culture in productivity. W: B. Schneider (red.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kostera, M., Kownacki, S., Szumski, A. (2000). Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna, W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D., Latusek, D. (2009). Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji. *E-mentor*, 3(30).
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D., Latusek-Juszczak, D. (2014). *Zasady zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Koźuch, B. (2001). Organizacje i ich typologia, W: B. Koźuch (red.), *Zarządzanie. Podstawowe zasady*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie.
- Kożusznik, B. (2011). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Kraśnicka T., Ingram T. red. (2014). *Innowacyjność przedsiębiorstw — koncepcje, uwarunkowania i pomiar*. Wyd. UE w Katowicach, Katowice.
- Kunda, G., (1991). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High Technology Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Latusek, D. (2008). Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą. W: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Marki, P., Cooper, C. (2000). *Organizacje a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: PWE.

- Markiewicz, K., Wawer, M. (2005). *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
- Martins, E. C., Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1).
- Mastyk-Musiał, E. (1996). *Zarządzanie zmianami w firmie*. Wydawnictwo CIM, Warszawa.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20.
- Mazgajska, H. (2002). Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską, *Prace Habilitacyjne*, 4, Poznań.
- McLean, L.D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2).
- Meyer, J. (2014). Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links. W: M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, Oxford: Oxford University Press.
- Mumford, M. D., Whetzel, D. L., Reiter-Palman, R. (1997). Thinking creatively at work: organization influences on creative problem solving, *The Journal of Creative Behavior*, 31(1).
- Nadler, D.A., Behan, B.A., Nadler, M.B. (2005). *Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4).
- Nyström, H. (1990). Organizational Innovation, In: West M.A., Farr J. L., *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester.
- O'Cass A., Ngo, L.V. (2007). Market orientation versus innovation culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8).
- Oleksyn, T. (2001). *Sztuka kierowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego.
- Omachonu, V.K., Einspruch, N.G. (2010). Innovation in healthcare delivery systems: a conceptual framework. *The Public Sector Innovation Journal*, 15(1).
- Pennington, R.G. (2009). Yes, but how? Nine tips for building a culture focused on results, relationships, and accountability. *Industrial and Commercial Training*, 41(3).
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4).
- Pheysey, D. C. (1993). *Organisational Cultures: Types and Transformations*. Routledge, London.
- Popławski W. 2006. Wiedza w innowacyjnym przedsiębiorstwie. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 6.
- Pichlak M. (2012). *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań*. Difin, Warszawa.

- Pierchawka, S. (2005). *Kultura elastycznej organizacji*, W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: PWE.
- Pomykalski, A. (2001). *Zarządzanie innowacjami*. PWN, Warszawa-Łódź.
- Popławski, W. (2006). Wiedza w innowacyjnym przedsiębiorstwie. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 6(3).
- Potocki, A. red. (2009). *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*. Difin, Warszawa.
- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: PWN.
- Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3).
- Robbins S.P. (1998). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. (2002). *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Rutkowski, I. P. (2006). Metodyczne i kompetencyjne uwarunkowania rozwoju nowego produktu w przedsiębiorstwach przemysłowych, *Prace habilitacyjne*, 22, Wyd. AE w Poznaniu.
- Schein, E.H. (2002). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H. (2004). *Corporate Culture. Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schuster, F. E. (1986). *The Proven Connection between People and Profits*, Wiley, New York, NY, cyt. w: Martins, E. C., Terblanche F. (2003)
- Sharifrad, M. S., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: Exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5).
- Shattow, M. (1996). Out of the blue. *Electric perspectives*, 21(3).
- Siemiński, M. (2008). *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*. Toruń: TNOiK.
- Sikorski, C. (2002). *Zachowania ludzi w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sikorski, Cz. (1990). *Kultura organizacyjna w instytucji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sikorski, Cz. (2002, 2006). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sikorski, Cz. (2003). *Zapamiętane z dzieciństwa. Szkice o kulturze organizacyjnej*. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.
- Sikorski, Cz. (2012). *Kultury świata — kultury organizacji. Zapiski z podróży*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Sikorski, E.M., & Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner J.M., (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management*, 23(3).
- Sitko-Lutek, A. (2018). *Aspekty złożoności kultury organizacyjnej*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
- Skalik, J. (1997). Współczesne kierunki i formy zmian w organizacjach dynamicznych. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 779.
- Smolarek, M. (2009). Kształtowanie kultury organizacyjnej w małym przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu*, 2.
- Sobka, M. (2014). *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Sobol, D. (2019). *The manager's role in creating innovations in a knowledge-based enterprise*. Silesian University of Technology Publishing House, 136.
- Speroff, T., S. Nwosu, R. Greevy, M. B. Weinger, T. R. Talbot, R. J. Wall, J. K. Deshpande, D. J. France, E. W. Ely, H. Burgess, J. Englebright, M. V. Williams, R. S. Dittus (2010). Organisational culture: variation across hospitals and connection to patient safety climate, *Quality Safety Health Care*, 19.
- Stachak, S. (2006). *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*. Książka i wiedza, Poznań.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R.J.R. (1998). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Strychalska-Rudzewicz, A. (2019). *Kulturowe uwarunkowania innowacyjności technicznej przedsiębiorstw przemysłowych*. UWM, Olsztyn.
- Sułkowski Ł. (2002). *Kulturowa zmienność organizacji*. PWE, Warszawa.
- Sułkowski, Ł. (2008). Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6.
- Sułkowski, Ł. (2012). *Kulturowe procesy zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12).
- Szczepańska, K., Kosiorek, D. (2017). Factors influencing organizational culture. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 100.
- Szymańska, K. (2012). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Terziovski M. (2010). Innovation Practice and its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 31(8).
- Tesluk, P. E., Faar, J. L., Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1).
- Tidd J., Bessant J. (2009). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Chichester, England.
- Trice, M.H., Beyer, J.M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Trompenaars, F. (2010). *Kultura innowacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.

- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Tushman, M. L., O'Reilly, C. A. III. (1997). *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Walkowiak, R., Czaplicka-Kozłowska, I., Kozłowski, A.J., Stachowska, S. (2013). *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. Włocławek: EXPOL.
- Wan, D., Ong, C.H., Lee, F. (2005). Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation*, 25(3).
- Wang, C. L., and P. K. Ahmed. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4).
- Warrick, D. D. (2015). Understanding, building, and changing organization cultures. W: D. D. Warrick, J. Mueller (Eds.), *Lessons in changing cultures: Learning from real world cases*. Oxford, UK: RossiSmith Academic Publishing.
- Warrick, D. D., Milliman, J. F., Ferguson, J. M. (2016). Building high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 45(1).
- Warrick, D.D. (2017). What leaders need to know about organization culture. *Business Horizons*, 60(3).
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management*, 23(3).
- Wiatrak, A. P. (2011). Innovative Management in Public Organizations. *Współczesne Zarządzanie*, 1.
- Wojtowicz, A. (2004). Istota i modele kultury organizacyjnej — przegląd koncepcji. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 5.
- Wolniak, R. (2013). A typology of organizational cultures in terms of improvement of the quality management. *Manager Journal*, 17(1).
- Zairi, M. , & Al-Mashari , M. (2005). Developing a sustainable culture of innovation management: A prescriptive approach. *Knowledge and Process Management*, 12(3).
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). Kultura organizacyjna jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych i opartych na wiedzy, w: A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska (red.), *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Zastempowski, M., (2014). Innowacyjność i jej wpływ na konkurencyjność tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1(24).
- Zbiegień-Maciąg, L. (2005). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. PWN, Warszawa.
- Zdunczyk, K., Blenkinsopp, J. (2007). Do organizational factors support creativity and innovation in Polish firms? *European Journal of Innovation Management*, 10(1).

Zgrzywa-Ziemak, A., Hożej, M., Kamiński, R. (2010). Kształtowanie otwartej kultury organizacyjnej — istotnego uwarunkowania zdolności uczenia się przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 94.

### **Źródła internetowe:**

*IKEA Industry Poland*. <https://www.industry.ikea.pl> 10.10.2020.

*Musicradar*. <https://www.musicradar.com/news/the-9-best-new-drum-machines-and-samplers-of-2020> 26.02.2021.

*Pallus, P.* (2020). Połowa mebli drewnianych z IKEA powstaje w Polsce. Sieć ujawniła kilka istotnych liczb. Pobrane 10.10.2020 z: <https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/pozycja-ikea-w-polsce-podatek-dochodowy-inwestycje/nf38fhh>.



## Spis rysunków

Rysunek 1.1. Model kultury organizacyjnej według G. Hofstede	12
Rysunek 1.2. Trzy poziomy zaprogramowania umysłowego	13
Rysunek 1.3. Model kultury organizacyjnej według E. Scheiņa	14
Rysunek 1.4. Model dynamiki kulturowej	17
Rysunek 1.5. Model wartości konkurujących	27
Rysunek 1.6. Typologia kultury organizacyjnej w aspekcie doskonalenia zarządzania jakością	29
Rysunek 1.7. Czynniki wpływające na kulturę organizacji	32
Rysunek 2.1. Ewolucja kultur organizacyjnych	57
Rysunek 2.2. Wpływ kultury organizacyjnej na kreatywność i innowacyjność	62
Rysunek 2.3. Czynniki wpływające na innowacyjność przedsiębiorstwa	63
Rysunek 5.1. Pozytywne techniki przewodzenia stosowane w oddziale IKEA Industry Polska	111
Rysunek 5.2. Techniki przewodzenia, które nie są stosowane w oddziale IKEA Industry Polska	111
Rysunek 5.3. Ocena znajomości cech szwedzkiej kultury narodowej w oddziale IKEA Industy Polska	113
Rysunek 5.4. Możliwości wprowadzenia usprawnień w najbliższym otoczeniu pracy dostrzegane przez pracowników produkcyjnych (%)	119





## Spis tabel

Tabela 1.1. Wybrane definicje kultury organizacyjnej	10
Tabela 1.2. Klasyfikacja funkcji kultury organizacyjnej	18
Tabela 1.3. Typologie kultur organizacyjnych	23
Tabela 1.4. Typologia kultury organizacji według T.J. Peterse'a	25
Tabela 1.5. Kultura pozytywna <i>versus</i> kultura negatywna	31
Tabela 1.6. Metody „korekty kursu” kulturowego	39
Tabela 2.1. Metody „korekty kursu” kultury	57
Tabela 2.2. Orientacje kultury organizacji	58
Tabela 2.3. Wpływ aktywnego udziału pracowników na sprawność zmian w organizacji	59
Tabela 2.4. Elementy odzwierciedlające kulturę innowacji	66
Tabela 2.5. Wymiary kultury innowacji	69
Tabela 3.1. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na rodzaj działalności i liczbę zatrudnionych	72
Tabela 3.2. Korelacja między innowacyjnością a czynnikami kultury innowacyjnej	73
Tabela 3.3. Najistotniejsze elementy kultury innowacji wspierające innowacyjność przedsiębiorstw	75
Tabela 3.4. Rezultaty analizy regresji dla czynników kultury innowacji: K1, K2, K3, K4	76
Tabela 4.1. Inspiracja i komunikacja w przedsiębiorstwie Polyend	83
Tabela 4.2. Inspiracja i komunikacja w przedsiębiorstwach ogółem	84
Tabela 4.3. Rezultaty badań odzwierciedlające wartości i zasady w przedsiębiorstwie Polyend	84
Tabela 4.4. Rezultaty badań odzwierciedlające wartości i zasady w przedsiębiorstwach ogółem	85
Tabela 4.5. Dzielenie się wiedzą, walka o władzę oraz obawa przed ukaraniem w przedsiębiorstwie Polyend	85

---

Tabela 4.6. Dzielenie się wiedzą, walka o władzę oraz obawa przed ukaraniem w przedsiębiorstwach ogółem	86
Tabela 4.7. Wymiana informacji w przedsiębiorstwie Polyend	87
Tabela 4.8. Wymiana informacji w przedsiębiorstwach ogółem	88
Tabela 4.9. Relacje między przełożonymi i podwładnymi oraz architektura pomieszczeń w przedsiębiorstwie Polyend	89
Tabela 4.10. Relacje między przełożonymi i podwładnymi oraz do architektura pomieszczeń w przedsiębiorstwach ogółem	89
Tabela 4.11. Praca zespołowa, współpraca między działami, równość w traktowaniu pracowników i umiejętne wykorzystywanie ich talentu i wiedzy w przedsiębiorstwie Polyend	90
Tabela 4.12. Praca zespołowa, współpraca między działami, równość w traktowaniu pracowników i umiejętne wykorzystywanie ich talentu i wiedzy w przedsiębiorstwach ogółem	91
Tabela 4.13. Systematyczność i szybkość reakcji na potrzeby klientów i działania konkurentów oraz akceptacja ryzyka i potencjalnych błędów w przedsiębiorstwie Polyend	92
Tabela 4.14. Systematyczność i szybkość reakcji na potrzeby klientów i działania konkurentów oraz akceptacja ryzyka i potencjalnych błędów w przedsiębiorstwach ogółem	93
Tabela 4.15. Wiedza o klientach, chęć współtworzenia przyszłości organizacji i wspierania działań proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie Polyend	94
Tabela 4.16. Wiedza o klientach, chęć współtworzenia przyszłości organizacji i wspierania działań proinnowacyjnych w przedsiębiorstwach ogółem	95
Tabela 4.17. Innowacje jako priorytet w przedsiębiorstwie Polyend	95
Tabela 4.18. Innowacje jako priorytet w przedsiębiorstwach ogółem	96
Tabela 4.19. Tworzenie nowej wiedzy i zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwie Polyend	96
Tabela 4.20. Tworzenie nowej wiedzy i zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwach ogółem	97
Tabela 4.21. Kreatywność i zmiany w przedsiębiorstwie Polyend	98
Tabela 4.22. Kreatywność i zmiany w przedsiębiorstwach ogółem	99
Tabela 5.1	
Charakterystyka respondentów (%)	102
Tabela 5.2. Stosunek respondentów do twierdzeń odzwierciedlających wartości i normy postępowania w przedsiębiorstwie	105
Tabela 5.3. Ocena cech podwładnych dokonana przez przełożonych	109
Tabela 5.4. Postrzeganie elementów kultury organizacyjnej przez pracowników produkcyjnych	113
Tabela 5.5. Stosunek kadry kierowniczej do twierdzeń odzwierciedlających wartości i normy postępowania w przedsiębiorstwie	115

---

Tabela 5.6. Ocena punktowa cech poszczególnych typów kultury organizacyjnej	115
Tabela 5.7. Cechy kultury innowacji zauważane przez pracowników produkcyjnych oddziału IKEA Industry	117
Tabela 5.8. Wpływ cechy kultury innowacji na innowacyjność oddziału IKEA Industry	118
Tabela 5.9. Samoocena kadry kierowniczej w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa	120





**IBG**  
INSTYTUT BADAŃ  
GOSPODARCZYCH