

# Katarzyna Szymańska

---

## Kultura organizacyjna jako element kształtujący innowacyjność małych przedsiębiorstw

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 51, 359-366

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KATARZYNA SZYMAŃSKA

Politechnika Łódzka

## KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO ELEMENT KSZTAŁTUJĄCY INNOWACYJNOŚĆ MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

### Wstęp

Transformacja ustrojowa, akcesja do Unii Europejskiej, globalizacja, nacisk na przedsiębiorczość i innowacyjność, wprowadzenie wysokich standardów jakościowych, a przede wszystkim nasilenie oddziaływania konkurencyjnego otoczenia, zmienia źródła sukcesu również dla małych przedsiębiorstw, które muszą sprawnie odnaleźć się w nowym otoczeniu. W dzisiejszych czasach nie ma bowiem podmiotu gospodarczego, który byłby niezmienny od wielu lat. Przedsiębiorstwo, które nie wprowadza zmian, przestaje konkurować z innymi na rynku, gdyż stabilność jest rozumiana raczej jako przejaw stagnacji niż solidność, a przedsiębiorstwa, które nie zmieniają się i nie ulegają ewolucji, powszechnie uważane są za skostniałe<sup>1</sup>. Małym przedsiębiorstwom stawia się więc nowe wyzwania dotyczące usprawnienia swojej całej działalności. Postrzeganie małych firm jako typowych organizacji nastawionych tylko na maksymalizację zysku ustępuje miejsca nowym ideom wprowadzanym do sektora MSP, gdyż wykorzystywane reguły i zasady zarządzania, tworzone przez lata w czasach względnej stabilności gospodarczej, wobec dzisiejszych wyzwań otoczenia są niewystarczająco skuteczne. Należy więc dostrzec, że immanentne cechy małych firm pozwalają stwierdzić, że ich rola będzie ciągle wzrastać, w związku z czym należy wyznaczać im nowe kierunki zmian. Przedmiotem artykułu jest kultura organizacyjna jako element kształtujący innowacyjność małych przedsiębiorstw. Celem opracowania jest wskazanie głównych elementów kultury organizacyjnej wpływających na innowacyjność wskazanych podmiotów.

---

<sup>1</sup> K.S. Cameron, R.E Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.11.

## Motyw zmian kultury organizacyjnej małych przedsiębiorstw

Jednym z czynników, który nabiera w sytuacji zmian szczególnego znaczenia, jest kultura organizacyjna. Kultura organizacyjna, która stanowi zespół norm, wartości obowiązujących w danej organizacji, gdzie wartości oznaczają coś co – w sensie absolutnym lub na gruncie danego zespołu poglądów – jest cenne i godne pożądaniami i co stanowi przedmiot szczególnej troski oraz cel ludzkich dążeń. Wartości to nic innego jak swoisty drogowskaz postępowania dla członków danej organizacji. Normy z kolei wskazują na wartości, do których prowadzą, są ustalone i obowiązujące w danym środowisku organizacyjnym<sup>2</sup>. Każde przedsiębiorstwo, również małe, kreuje swoją specyficzną kulturę, składającą się z elementów, które wyróżniają je spośród innych firm oraz wytwarzają specyficzną atmosferę, kształtują relacje między ludźmi, uczą reagowania na zachodzące w danej firmie i jej otoczeniu zmiany oraz pozwalają odróżnić członków jednych grup od innych. Tak więc identyfikacja systemu kulturowego z jednej strony pozwala wyjaśnić i zrozumieć zachowania ludzi w danym przedsiębiorstwie, a z drugiej dokonać wyboru właściwych metod kształtujących pożądane zachowania pracowników, które zintegrują ich wokół wspólnych celów i strategii innowacyjnej. W tym przypadku innowacje są uznawane za podstawowy warunek utrzymania i wzmocnienia pozycji danego przedsiębiorstwa na rynku. Odnosząc działania innowacyjne do przedsiębiorstw, można je zdefiniować jako tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako coś nowe i postępowe w danej dziedzinie oraz prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących do jej dyspozycji<sup>3</sup>. Należy więc dążyć do zachowania równowagi dynamicznej organizacji małego przedsiębiorstwa i kultury, przy czym konieczna jest odpowiednia elastyczność, czyli podatność na zmiany zarówno wzorów kulturowych jak i organizacyjnych.

Uznanie kultury za część systemu organizacyjnego małego przedsiębiorstwa pozwoli na zbadanie wzajemnych relacji pomiędzy wzorcami kulturowym pracowników, kierowników i otoczenia a innymi podsystemami lub cechami organizacji. Wychodząc z założenia, że na funkcjonowanie małych przedsiębiorstw mają wpływ przemiany zachodzące w gospodarce całego kraju, tj. transformacje ustrojowa, globalizacja, akcesja do Unii Europejskiej, przyjęto, że tradycyjna kultura organizacyjna tych przedsiębiorstw musi ulegać zmianom pod wpływem tych procesów.

<sup>2</sup> M. Siemiński, *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Dom Wydawniczy, Toruń 2008, s.175.

<sup>3</sup> K. Poznańska, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 37.

W związku z powyższym polskie małe przedsiębiorstwa, chcąc sprostać tym wyzwaniom, muszą doskonalić swój system zarządzania, tworząc i realizując celowo strategie innowacyjne, które aby kreować i rozwijać czynniki sukcesu, pomogą im określić się na globalnym rynku. Wymaga to łączenia szans istniejących w otoczeniu z możliwościami, jakie daje im samo przedsiębiorstwo. Należy zauważyć, że wraz ze wzrostem wymagań, stawianych przed firmami z sektora MSP przez wszystkie zainteresowane strony, tj. klientów, społeczności lokalne, władze zwierzchnie, rząd, pracowników, inwestorów i partnerów, przedsiębiorstwa te muszą sobie radzić z równoważeniem i jak najpełniejszym spełnianiem nowych oczekiwań. Powodzenie tych procesów zależy od zasadniczych zmian kultury organizacyjnej małych przedsiębiorstw, która została utrwalona w przeszłości. W związku z czym niezbędne jest poznanie tradycyjnej kultury i wyznaczenie zmian w kierunku pożądanej kultury organizacyjnej, nastawionej na innowacyjność. Jednak należy zaznaczyć, że największym i najtrudniejszym obszarem zmian są postawy ludzi, ich mentalność, przekonania, wyznawane wartości. Niestety jak zauważył P. Drucker, „ludzie dużo trudniej oduczają się rzeczy starych, niż uczą się nowych”<sup>4</sup>. Mimo że pracownicy są głównym motorem zmian w przedsiębiorstwach, to jednocześnie ich opór może blokować lub nawet wstrzymać procesy adaptacyjne.

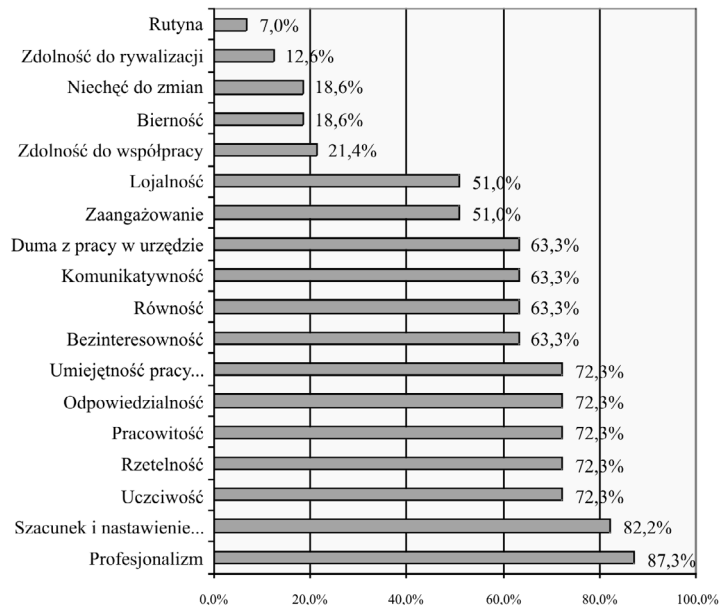
### **Charakterystyka kultury organizacyjnej małych przedsiębiorstw**

Prezentowane poniżej dane zawierają wybraną część badań przeprowadzonych przez autora w ramach rozprawy doktorskiej. Badania wykonane w latach 2008–2009, poprzedzone zostały studiami literaturowymi. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety własnego opracowania oraz materiały źródłowe badanych przedsiębiorstw. Dobór próby badawczej miał charakter celowy. Badaniami objęto 50 przedsiębiorstw. Zgodnie z przyjętą w badaniach metodologią, ankietowane firmy działały w jednym z dziesięciu powiatów województwa łódzkiego. Należały do następujących sekcji PKD: produkcja, tzw. pozostałe usługi, transport, budownictwo i rolnictwo. W działalności firm dominuje produkcja (78,3% firm). W badanej próbie przeważały firmy określane jako firmy małe o liczbie pracujących od 10 do 49. Badania poprzedzono wyborem jednej z definicji, która posłużyła za podstawę do dalszych rozważań. Przyjęto główną definicję kultury organizacyjnej określoną przez jednego z klasyków i znawców kultury

<sup>4</sup> *Zamówienie na zmianę mentalną*, „Personel” 2001, nr 1, s. 24.

E.H. Scheina, który zinterpretował ją jako: „Zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych, i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemami wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”<sup>5</sup>. Wybór tej definicji był zdeterminowany względami metodologicznymi, gdyż pozwoliła ona na całościowe odniesienie się do kultury organizacyjnej bez wartościowania jej poszczególnych elementów, co oznacza, że postawy, wartości i wzory zachowań można potraktować na równi.

Zadaniem respondentów było wskazanie obowiązujących w badanych przedsiębiorstwach wartości i postaw kulturowych. Wyboru dokonano na podstawie zaproponowanej listy składającej się z 30 pozycji wskazanych wartości, z możliwością dopisania własnej propozycji. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów wśród pracowników wszystkich badanych przedsiębiorstw uzyskano odpowiedzi, na podstawie których zidentyfikowano 20 najczęściej powtarzających się wartości i postaw (rysunek 1).



Rys. 1. Wartości i postawy określone przez pracowników badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

<sup>5</sup> E.H.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 2004, s. 22.

Jak wynika z przedstawionego rysunku, najczęściej wskazywaną wartością przez pracowników badanych przedsiębiorstw jest profesjonalizm (85,3%), który odnosi się do osiągania jak najlepszych rezultatów ze swojej pracy. Profesjonalizm łączono bezpośrednio z wartościami, które wymieniono jako trzecie w kolejności, tj. pracowitość, uczciwość, umiejętność pracy pod presją czasu, odpowiedzialność, rzetelność (72,3%). Natomiast jako drugą występującą wartością wymieniano szacunek i nastawienie na klienta (82,2%). Wskazanie jako jednej z najważniejszych wartości szacunku dla klienta świadczy o samym podejściu do głównej koncepcji marketingowej, w której punktem wyjścia jest tworzenie wartości dodanej dla klienta, co zostało potwierdzone w praktyce. Następne wskazane wartości, tj. komunikatywność, bezinteresowność, równość oraz duma z pracy (63,3%), świadczą o tym, że pracownicy mają świadomości swojej roli i znaczenia dla sukcesu całej organizacji o czym świadczą następne wskazania wartości, tj. zaangażowanie, lojalność (51,0). Zdolność do współpracy to następna istotna wskazywana wartość (21,4), co oznacza, że pracownicy w coraz większym stopniu stają się partnerami dla swoich przełożonych, a nie tylko są wykonawcami ich poleceń. To wartość, która wyznacza stosunki między pracownikami, kształtuje relacje kooperacyjne w przedsiębiorstwach. Pozostałe zaznaczone wartości, tj. niechęć do zmian, bierność, rutyna, są niewątpliwie efektem funkcjonowania przez lata w systemie, który wymagał jedynie realizacji poleceń wydawanych przez szefów tych przedsiębiorstw. Bycie biernym to postawa dla wielu pracowników nawet dziś gwarantująca spokój i stabilizację, gdyż ci pracownicy przez lata byli wykonawcami tych samych zadań, postępowali według tych samych reguł i na pewno twórczo nie angażowali się w swoją pracę. Wyzwolenie w pracownikach aktywnej postawy jest jednym z priorytetowych zadań, które mają do zrealizowania kierownicy przedsiębiorstw. Zaznaczenie tych wartości na ostatnich miejscach świadczy o namiastce nowego podejścia do kultury organizacyjnej tych przedsiębiorstw nastawionych na zamiany.

### **Instrumenty kształtujące innowacyjną kulturę organizacyjną w małych przedsiębiorstwach**

Przeprowadzone badania umożliwiły stworzenie listy ogólnych instrumentów, za pomocą których można kształtować innowacyjną kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwach z tego sektora. W przypadku tych organizacji skuteczność tego procesu będzie zależała od uwzględnienia wszystkich obszarów kultury organizacyjnej. Oznacza to, że przy jednoczesnym wykorzystaniu możliwości na-

leży unikać pojawiających się zagrożeń, które budują określony system wartości. Kształtowanie kultury organizacyjnej polegać więc będzie na oddziaływaniu na wzory zachowań i normy, które z kolei wynikają z uznawanych wartości. Jak wykazały przeprowadzone badania, istnieje wciąż wiele symptomów tworzenia się nowej orientacji kulturowej. Wykazanie głównych kierunków zmian kulturowych umożliwia zarówno, interwencję jak i eliminację powstałej luki kulturowej. Skutkiem tego będzie możliwe przeprowadzenie bieżącej korekty kształtujących się nowych wartości, wzorów zachowań i norm w kulturze organizacyjnej urzędów.

Należy zaznaczyć, że istnieje wiele metod i narzędzi, za pomocą których zachodzi proces kształtowania się innowacyjnej kultury organizacyjnej, które w większości badanych przypadków nie zostały wprowadzone. W tym miejscu należy wymienić:

- programy promowania wysokiej jakości usług i produktów,
- rozwój nowych systemów motywacji,
- wzrost świadomości organizacyjnej wśród wszystkich pracowników,
- zmiana struktur organizacyjnych,
- innowacyjne planowanie strategiczne,
- wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania,
- wprowadzenie informatycznych systemów wspomaganie procesów zarządzania.

Jak wiadomo, wraz z wejściem Polski do Unii Europejskiej pojawiła się konieczność wprowadzania standardów jakości do wszystkich firm, co stanowi warunek konieczny do uzyskania wysokiej jakości świadczonych usług. Jednym ze sposobów tworzenia i zapisu kultury organizacyjnej jest wdrożenie systemu zarządzania jakością ISO. Dzięki programom promującym jakość usług i produktów będzie możliwa poprawa jakości we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw, co przyczyni się do budowania pożądanej kultury organizacyjnej. Programy promowania wysokiej jakości usług i produktów odnoszą się do koncepcji zarządzania jakością, której główne znaczenie nadaje filozofia TQM – Total Quality Management. TQM jest swoistą strategią działania, która prowadzi do podniesienia jakości produktów, usług jak i pracy. Główną rolę w rozwoju tej koncepcji przypisuje się pracownikom i kierownikom, gdyż to oni wyznaczają poziom jakości usług i produktów oraz tworzą kulturę organizacyjną. Z kolei sama jakość zależy od przesłanek kulturowych.

Zarządzanie przez jakość traktuje się jako ogólną ideę podejścia do pożądanych zmian w działalności przedsiębiorstw, gdyż jej celem jest dostosowanie do rynkowych warunków gospodarowania. Przez jakość rozumie się dążenie do ciągłej poprawy oferowanych usług i produktów oraz ciągłe eliminowanie błędów. Jakość

to również dostosowanie się do ustalonej specyfiki, czyli tworzenie i przestrzeganie wyznaczonych wartości, wzorców i standardów. Można powiedzieć, że jest to jakość wewnętrzna, na którą składają się wartości, normy, wzory zachowań, postawy i symbole, czyli elementy kultury organizacyjnej. Zatem w jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na jakość i efektywność małych przedsiębiorstw? Odpowiadając na to pytanie, należy wymienić wiele korzyści, jakie wynikają z wdrożenia systemu zarządzania jakością: usprawnienie obsługi klienta, kompleksowe załatwianie spraw, usprawnienie działalności przedsiębiorstwa, poprawa organizacji pracy i wizerunku przedsiębiorstwa, ujednoczenie procedur postępowania, integracja pracowników i lepsza wiedza o pracy innych działów, zastępowalność pracowników, szybszy dostęp do informacji, czytelny podział zadań i inne. Korzyści te jednoznacznie wskazują, iż przyczyniają się one do polepszenia pracy małych przedsiębiorstw. Wprowadzenie tych zmian jest możliwe, jeżeli kierownictwo i pracownicy zaangażują się w nie oraz wykażą chęć do zmian.

Jako następną metodę kształtowania pożądanej kultury organizacyjnej wymieniono planowanie strategiczne polegające na zmianie misji i wizji małych przedsiębiorstw. W tym przypadku kierownicy powinni wykazać się kluczową umiejętnością uczynienia z wizji rozwoju podstawy do działań wszystkich komórek organizacyjnych i całego personelu danej jednostki oraz współpracy ze społecznością lokalną-klientami. Kształtowanie kultury organizacyjnej przez przyjmowanie odpowiedniej strategii działania w długim okresie świadczy o świadomości kierowników tych przedsiębiorstw, iż wyznawane wartości kulturowe mają wpływ na określenie decyzji strategicznych. Założenie, że przyjęta strategia odzwierciedla kulturę organizacyjną, pozwala stwierdzić, że sprawnie funkcjonująca małych przedsiębiorstw musi dopasować swoją kulturę organizacyjną do przyjętej strategii rozwoju, co z kolei czyni strategię jednym z ważniejszych instrumentów kształtujących kulturę organizacyjną nastawioną na innowacje.

Następnym instrumentem kształtującym pożądana kulturę organizacyjną są przekształcenia, które zmierzają do poprawy funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, głównie odnoszące się do zmiany struktur organizacyjnych, która pomimo większej elastyczności niż w dużych przedsiębiorstwach, mniejszemu sformalizowaniu, pozostawia jednak ciągle wiele do życzenia, gdyż uprawnienia do podejmowania decyzji są w rękach kierownictwa. Pracownicy odgrywają jedynie rolę przekaznika i nadzoru odpowiedzialnego za wykonywanie zadań, co wpływa na małe ich zaangażowanie się w pracę, innowacyjność, kreatywność i gorszą motywację. W związku z czym zmiana struktur organizacyjnych polegająca na decentralizacji otworzy



pracowników na nowe podejście do wykonywanej pracy i przystosuje ich do realizowania oczekiwań wyznaczonych przez otoczenie. Zmiana struktur organizacyjnych powinna zostać powiązana z rozwojem nowych koncepcji motywowania w małych przedsiębiorstwach. Współcześnie motywowanie pracowników uznaje się za główną wartość dla osiągnięcia celów strategicznych i polepszenia efektywności pracy w całej organizacji, co przekłada się na pożądane instrumenty kształtujące kulturę. Zatem wiele czynników motywujących, do których należą zarówno płacowe i pozapłacowe środki motywowania, należy wdrażać małym przedsiębiorstwom.

Ostatnim instrumentem kształtującym kulturę organizacyjną są nowoczesne metody zarządzania. Wprowadzanie nowoczesnych metod zarządzania jest konieczne ze względu na zmiany odbywające się w małych przedsiębiorstwach, kierownicy często potwierdzają ich znajomość, jednak stan ich wprowadzania stosunkowo pozostaje niewielki. Wszystkie wyżej wymienione instrumenty powinny być wspomagane systemami informatycznymi pomagającymi w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami.

## **Podsumowanie**

Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że zmieniające się otoczenie wymusza na małych przedsiębiorstwach prowadzenie działań dostosowawczych. Ważnym jest zatem dostrzeżenie, że oprócz kryteriów rynkowych i ekonomicznych we wspomnianym procesie zmian należy uwzględnić również czynniki kulturowe, których szczegółowa diagnoza odnosząca się do danego przedsiębiorstwa pozwoli na opracowanie spójnego systemu narzędzi i metod pozwalających na zbudowanie właściwej kultury organizacyjnej małych przedsiębiorstw nastawionych na innowacje.

## **ORGANISATIONAL CULTURE AS ELEMENT SHAPING INNOVATION SMALL ENTERPRISES**

### **Summary**

The innovation Polish small enterprises are on low level. The main article is to show the culture gap between the culture patterns existing to date in small enterprises and the desired patterns resulting from the changes in the social and economic environment. The article is based on the assumption that organisational culture influences the quality and functioning of small enterprises.

*Translated by Katarzyna Szymańska*