

Anna Strychalska-Rudzewicz

Kultura organizacyjna a innowacyjność przedsiębiorstwa : diagnoza kultury na przykładzie dwóch organizacji

Ekonomiczne Problemy Usług nr 90, 109-126

2012

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

ANNA STRYCHALSKA-RUDZEWICZ

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

**KULTURA ORGANIZACYJNA A INNOWACYJNOŚĆ
PRZEDSIĘBIORSTWA. DIAGNOZA KULTURY
NA PRZYKŁADZIE DWÓCH ORGANIZACJI**

Wprowadzenie

Większość naukowców, którzy zajmują się organizacjami, przyznaje obecnie, że kultura wywiera ogromny wpływ na funkcjonowanie i efektywność przedsiębiorstwa. Podejście tradycyjne, jakim jest koncentracja wysiłku na kolejnej znaczącej innowacji, może się zmieniać w kierunku podejścia wymagającego kreowania odpowiedniej kultury organizacyjnej wspierającej ciągle tworzenie innowacji w przedsiębiorstwie. Ważniejsze może być zbudowanie kultury zachęcającej pracowników do kreowania nowości, której nie można skopiować, niż skupianie się na swoim portfelu produktowym. Rezultatem jest to, że organizacje i ich liderzy w firmach odnoszących sukcesy próbują stworzyć ramy instytucjonalne, w których kreatywność i innowacyjność będą akceptowane jako podstawowe normy kulturowe. W świadomym kształtowaniu kultury zintegrowanej z procesami zarządzania można dostrzec szansę na odniesienie sukcesu ekonomicznego. Obecnie można zaobserwować spadek zainteresowania zarządzaniem dyrektywnym i hierarchicznym, natomiast wzrost zainteresowania zarządzaniem przez kulturę organizacyjną.

Podkreśla się konieczność łączenia tradycyjnych narzędzi zarządzania organizacją z metodami kształtowania kultury organizacyjnej. Wyzwolenie kreatywności, entuzjazmu i zaangażowania pracowników może stanowić o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Poznanie i zrozumienie kultury organizacyjnej w kontekście zmian innowacyjnych powinno ułatwić włączanie elementów kulturowych w zarządzanie organizacją, a szczególnie jej procesami innowacyjnymi.

Celem artykułu było przybliżenie znaczenia kultury organizacyjnej jako czynnika wpływającego na innowacyjność przedsiębiorstw oraz próba zdiagnozowania kultury organizacyjnej na przykładzie dwóch organizacji.

1. Wpływ kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstw

Kultura organizacyjna jest zbiorem wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej. Odzworowuje dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza nieopisanych, a często także nie do końca uświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy oraz wzmacnia trwałość systemu społecznego. Stanowi ona drogowskaz dla organizacji szukających dróg poprawy efektywności¹. Niedocenianie znaczenia kultury organizacyjnej w realizacji strategii może prowadzić do niepowodzenia na rynku.

Skuteczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie zależy, zdaniem wielu autorów^{2, 3, 4}, od istnienia w firmie kultury organizacyjnej sprzyjającej tworzeniu innowacji. Jeśli więc celem przedsiębiorstw jest innowacyjność, to koniecznością staje się świadome i racjonalne kształtowanie kultury, która będzie sprzyjała powstawaniu nowości.

¹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 24.

² P. K. Ahmed, *Culture and climate for innovation*, „European Journal of Innovation Management” 1998, Vol. 1, No. 1, s. 30–43.

³ S.A. Buckler, *The spiritual nature of innovation*, „Research-Technology Management” 1997, s. 43–47.

⁴ E.C. Martins, F. Terblanche, *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2003, Vol. 6, No. 1, s. 64–74.

Brookes Dobni⁵ przedstawia kulturę innowacyjną jako wielowymiarowy kontekst obejmujący zarówno: planowanie innowacji, infrastrukturę wspierającą innowacyjność, orientację rynkową, jak i kontekst realizacji innowacji.

Z badań przeprowadzonych przez Hurleya i Hulta⁶ wynika, że poziom innowacyjności organizacji zależy od istnienia w niej kultury akcentującej procesy uczenia się oraz zespołowe podejmowanie decyzji. 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 innowacyjność⁷. Martins i Terblanche uważają, że szczególnie ważne w promowaniu innowacyjności w przedsiębiorstwie są: kultura ciągłego uczenia się, możliwość podejmowania ryzyka przez pracowników, wsparcie dla zmian w organizacji, jej elastyczność. Równie istotne jest delegowanie uprawnień i tworzenie kooperujących zespołów w obszarze działań innowacyjnych. Czerska⁸ podkreśla, że w krótkim okresie można w sposób autokratyczny narzucić artefakty dotyczące płytkich poziomów kultury, co jest skuteczne tak długo, jak długo skuteczna jest egzekucja kierownicza. Wymuszenie zewnętrzne jest ponadto skuteczne tylko w stosunku do działań powtarzalnych i rutynowych. Natomiast wzrost samodzielności podwładnych buduje odformalizowane, otwarte relacje, kształtując umiejętność pracy zespołowej, podejmowania ryzyka, zwiększając motywację rozwoju.

Badania Alias-Manzano i in.⁹ wykazały, że orientacja rynkowa i innowacje nie są elementami odizolowanymi od siebie. Podobne obserwacje poczynili O'Cass i Ngo¹⁰, wykazując, że orientacja rynkowa wynika z kultury inno-

⁵ C. Brookes Dobni, *Measuring innovation culture in organizations. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*, „European Journal of Innovation Management” 2008, Vol. 11, No. 4, s. 540–541.

⁶ R.F. Hurley, G.T.M. Hult, *Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination*, „Journal of Marketing” 1998, Vol. 62, July, s. 42–54.

⁷ S. Arad, A.A. Hanson, R. Schneider, *A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation*, „The Journal of Creative Behavior” 1997, Vo. 31, No. 1, s. 42–58.

⁸ M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji, Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 146.

⁹ J. Alias-Manzano, I. Kuster, N. Vila, *Market orientation and innovation: an interrelationship analysis*, „European Journal of Innovation Management” 2005, Vol. 8, No. 4, s. 437–452.

¹⁰ A. O'Cass, L.V. Ngo, *Market orientation versus innovation culture: two routes to superior brand performance*, „European Journal of Marketing” 2007, Vol. 41, No. 7/8, s. 868–887.

wacyjnej organizacji. Również Hult i in.¹¹ są zdania, że kultura zorientowana rynkowo leży u podstaw innowacyjności organizacji.

Armstrong twierdzi, że kultura w organizacji wpływa na strukturę organizacyjną i systemy operacyjne w organizacji¹². Wspieranie pracy zespołowej, płaska struktura i autonomia promują innowacje, zaś specjalizacja, formalizacja, standaryzacja i centralizacja będą hamować innowacyjność¹³. Biorąc pod uwagę filozofię struktury organizacyjnej, można wyróżnić: model mechanistyczny (z głęboką specjalizacją, smukłą strukturą, sztywnymi, sformalizowanymi procedurami, pionowym kierunkiem koordynacji) oraz model organiczny (z płaską strukturą, zespołami zadaniowymi, występowaniem inicjatywy oddolnej, koordynacją poziomą). Zdaniem Czerskiej¹⁴, w im większym stopniu filozofia struktury organizacyjnej ma charakter organiczny, tym bardziej sprzyja ona powstawaniu kultury wyższej tolerancji niepewności. Jednak aktywna i otwarta komunikacja może być skutecznym antidotum na niepewność, sprzyjając budowaniu relacji opartych na porozumieniu, wspólnocie, zaufaniu¹⁵. Istotne jest także uczenie pracowników konstruktywnego rozwiązywania konfliktów, kreujące kulturę wspierającą innowacyjność.

Istotnym czynnikiem wpływającym na kształtowanie kultury sprzyjającej innowacyjności jest formalizacja organizacji. Właściwy poziom formalizacji zależy, w opinii Czerskiej¹⁶, od następujących czynników:

- kreatywności bądź powtarzalności zadań,
- zmienności bądź stabilności otoczenia i oczekiwań klientów,
- kwalifikacji i postaw podwładnych.

Zdaniem cytowanej autorki, nie ma więc jednego optymalnego poziomu formalizacji.

¹¹ G.T.M. Hult, R.F. Hurley, G.A. Knight, *Innovativeness: its antecedents and impact on business performance*, „Industrial Marketing Management” 2004, Vol. 33, No. 5, s. 429–438.

¹² M. Armstrong, *A Handbook of Personnel Management Practice*, 5th ed., Kogan Page, London 1995, w: *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, E.C. Martins, F. Terblanche, „European Journal of Innovation Management” 2003, Vol. 6, No. 1, s. 64–74.

¹³ S. Arad, A.A. Hanson, R. Schneider, *A framework for the study...*, s. 42–58.

¹⁴ M. Czerska *Zmiana kulturowa...*, s. 126–128.

¹⁵ A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 108–112.

¹⁶ Tamże, s. 133.

Zbiegień-Maciąg¹⁷ uważa, że w organizacjach o innowacyjnej kulturze pracowników cechuje krytyczny stosunek do krępujących, formalnych reguł, który może się wyrażać słowami: „trzeba zmienić stare przepisy”, „przepisy są po to, aby je omijać”. Często w takich przedsiębiorstwach spotyka się osoby skłonne podejmować ryzyko. W ramach polityki wewnętrznej nie odgrywają roli formalne instrukcje organizujące pracę ani formalne sposoby jej oceny.

Orientacja na innowacje wyraża się skłonnością do podejmowania rynkowego ryzyka, otwartością na zmiany i bardzo dużą elastycznością organizacji¹⁸. Otwartość na innowacje w przedsiębiorstwie wymaga przede wszystkim proinnowacyjnie ukierunkowanego kierownictwa. W opinii Grudzewskiego i Hejduk¹⁹, musi ono uznawać innowacje za nieodłączną część strategii przedsiębiorstwa, z której powinna wynikać otwartość kadry kierowniczej na nowości, uznawanie przez nią potrzeby zmian.

Należy podkreślić, że nie istnieje jeden idealny wzorzec kultury organizacyjnej właściwy dla każdej organizacji. Kamiński²⁰ podkreśla, że istota zarządzania polega bardziej na procesie organizacyjnego uczenia się i organizacyjnej zmiany niż na stosowaniu prostych zaleceń co do idealnego profilu innowacyjnej kultury organizacyjnej.

2. Typologia kultur organizacji

W zależności od stosowanego kryterium wyodrębnienia w literaturze można znaleźć wiele typologii kultur organizacji.

Można wyróżnić np. kultury: pozytywną *versus* negatywną, zachowawczą *versus* innowacyjną, introwertyczną *versus* ekstrawertyczną, biurokratyczną *versus* pragmatyczną, silną *versus* słabą, elitarną *versus* egalitarną²¹. Deal

¹⁷ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2005, s. 57–58.

¹⁸ B. Fryzeł, *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 96.

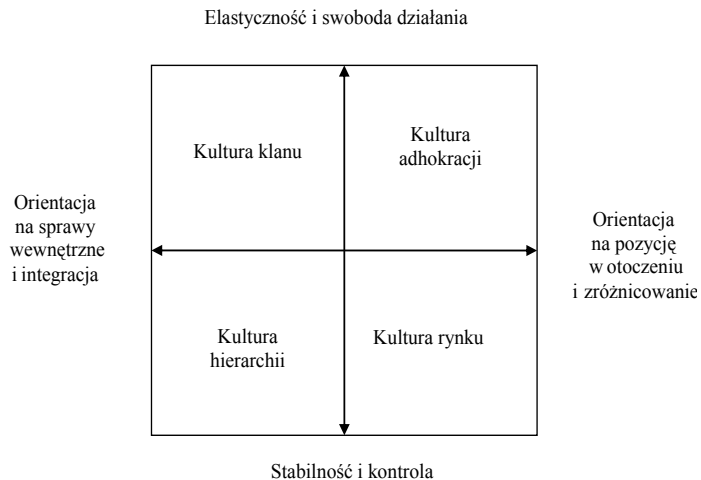
¹⁹ M. Grudzewski, I. Hejduk, *Sposoby i techniki zarządzania procesem innowacyjnym*, II Konferencja „Project Management: Perspektywy i doświadczenia”, Sopot 2000.

²⁰ R. Kamiński, *Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2002, s. 250.

²¹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji...*, s. 52–63.

i Kennedy przyjęli dwa kryteria związane z działaniem organizacji: stopień towarzyszącego ryzyka (wysokie/niskie) oraz tempo poznawania efektów wcześniejszych działań (sprężenie natychmiastowe/sprężenie opóźnione). Biorąc pod uwagę różne systemy wartości, Handy²² wyróżnił cztery rodzaje kultury: władzy, roli (będącej synonimem biurokracji), zadań oraz jednostki.

Natomiast Cameron i Quinn²³, których klasyfikację wykorzystano w badaniach empirycznych przedstawionych w niniejszym artykule, wyróżnili cztery typy kultury organizacyjnej: hierarchii, rynku, klanu i adhokracji (rysunek 1).



Rysunek 1. Typy kultury organizacyjnej według Camerona i Quinna

Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 40.

Kultura hierarchii – jest charakterystyczna dla organizacji wysoko sformalizowanych, w których funkcjonuje struktura ścisłej hierarchii i kontroli. Pracownicy we wszystkim, co robią, kierują się przyjętymi zasadami, regulaminami, przepisami prawa. Przywództwo stwarza harmonijne warunki do osiągnięcia zadowalających wyników. Dąży również do sprawnego organizowania i funkcjonowania. Ważne jest przestrzeganie harmonogramów,

²² Ch. Handy, *Understanding the organizations*, Clays Ltd Lintron, Times 1993, w: *Zmiana kulturowa...*, s. 26–28.

²³ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, 30–64.

terminów, a także pracy bez zakłóceń. Preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia oraz niezmiennosc stosunków. Kultura hierarchii jest typowa dla organizacji skoncentrowanych na wewnętrznych sprawach, stabilnych i kontrolowanych. Występuje między innymi w urzędach i dużych przedsiębiorstwach.

Kultura rynku – jest charakterystyczna dla organizacji skupiającej się na własnej pozycji w otoczeniu, reagującej na sprawy zewnętrzne. Istotne jest osiągnięcie dobrych wyników poprzez wykonywanie zadań w możliwie najlepszy sposób. Kierownictwo jest stanowcze, ekspansywne, stawia ambitne cele, dążąc do ich zrealizowania. Preferuje stabilność i kontrolę. Firmy, w których funkcjonuje ten typ kultury, ostro rywalizują z konkurencją, pokonując ją i chcąc zdobyć pozycję lidera na rynku i osiągnąć sukces.

Kultura klanu – jest charakterystyczna dla organizacji skupiającej się na wewnętrznych sprawach i integracji. Pracownicy mocno się angażują, utożsamiają z firmą. Ich miejsce pracy przypomina rodzinę, wzajemnie sobie ufają, pracują w zespole. Przywództwo służy radą i pomocą. Kładzie się nacisk na doświadczenie i rozwój swoich umiejętności. Kultura klanu reaguje na potrzeby klientów poprzez swoją elastyczność i swobodę działania.

Kultura adhokracji – jest charakterystyczna dla organizacji skoncentrowanej na własnej pozycji na rynku. Wykazuje się elastycznością, szybkim przystosowaniem się do zmieniającego się otoczenia. Jej dominującymi cechami są energia, innowacje, rozwój i przedsiębiorczość. Firmy mające kulturę adhokracji nie boją się ryzyka, są oryginalne, mają indywidualny styl. Kładzie się nacisk na podejmowanie nowych wyzwań i znajdowanie nowatorskich możliwości i rozwiązań. Za sukces uważa się zdobycie pozycji lidera na rynku w dziedzinie innowacyjności.

Wymiary analityczne występujące w omawianym modelu są rezultatem skategoryzowania wyodrębnionych wskaźników efektywności przedsiębiorstwa w czterech grupach. Wymiar pierwszy przeciwstawia dynamikę i elastyczność stabilności i trwałości. W wymiarze drugim przeciwstawia się: nacisk na integrację, spójność i sprawy wewnętrzne organizacji, orientacji na pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu, akcentując rywalizację i różnorodność.

Sukces organizacji zależy od stopnia, w jakim jej kultura jest dopasowana do wymagań otoczenia. Istotne jest ustalenie, czy kultura jest właściwa dla branży, w której działa organizacja. Zdaniem Camerona i Quinna²⁴, czynnikiem

²⁴ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 71.

decydującym jest natura wyzwań, przed jakimi staje dana firma. W sytuacji, kiedy przetrwanie przedsiębiorstw zależy od elastyczności, innowacyjności, kreatywności i przedsiębiorczości, a koordynacja i kontrola odgrywają znacznie mniejszą rolę, jeśli chodzi o sprawne funkcjonowanie, najodpowiedniejsza może być silna kultura adhokracji. Charakterystyka profilu kultury organizacyjnej uzyskana w badaniach polskich firm²⁵ pokazała, że w analizowanych organizacjach dominuje kultura hierarchii i sprawności działania oraz kultura rynku nastawiona na osiągnięcie wyników. W firmach rządzą przede wszystkim procedury, obowiązuje jasny i silny porządek stanowisk i kontrola pracy przy równoczesnych silnych mechanizmach rynkowych: skupieniu na realizacji zadań i wysokiej wydajności. W firmach, które cechuje kultura rynku, kultura hierarchii, dominuje rywalizacja i osiągnięcie wymiernych celów przy możliwie najniższych kosztach. Istotne jest bezpieczeństwo zatrudnienia i wyraziste podporządkowanie służbowym poleceniom i regulaminom. Środowisko wewnętrzne można określić jako stabilne i trwałe. Innowacyjność, oryginalne pomysły są mniej ważne i dostrzegane prawie wyłącznie przez kadre wyższego szczebla. Dominują więc procedury, ścisła kontrola i troska głównie o zyski.

3. Metodyka badań

Celem badań empirycznych była próba zdiagnozowania kultury organizacyjnej w dwóch organizacjach (określonych na potrzeby prezentacji danych w niniejszym referacie jako organizacja A i B). Badania miały umożliwić poznanie charakterystycznych cech kultury istniejącej w analizowanych jednostkach w celu zdiagnozowania dominującego typu kultury, a następnie dokonanie próby oceny kultury pod kątem jej innowacyjności. Mankamentem badań było ich przeprowadzenie jedynie z perspektywy ilościowej z zastosowaniem badań ankietowych. Pełniejszy obraz kultury można by uzyskać, stosując również metody jakościowe. Ponadto badanie opiera się na analizie przypadków jedynie dwóch organizacji funkcjonujących w różnych sferach, trudno więc je porównywać.

Analizowane organizacje są zlokalizowane w tym samym mieście, a ich oddziały zatrudniają podobną liczbę pracowników (A – sześć, B – pięć).

²⁵ A. Heidtman, A. Wolwarth, *Współdziałanie zamiast rywalizacji*, „Harvard Business Review Polska” 2012, www.hbrp.pl.

Organizacja A jest jednostką administracji samorządowej, organizacja B – oddziałem prywatnego przedsiębiorstwa usługowego. Badania zrealizowano w obu jednostkach w kwietniu 2011 roku z zastosowaniem metody ankietowej. Kwestionariusz ankiety sporządzono na podstawie kwestionariuszy ankiet zaproponowanych przez Zbiegień-Maciąg²⁶ oraz Camerona i Quinna²⁷. Badania przeprowadzono ze wszystkimi pracownikami analizowanych oddziałów. Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części.

W pierwszej części badań określono stopień sformalizowania kultury organizacyjnej z wykorzystaniem pytań z kwestionariusza ankiety zaproponowanej przez Zbiegień-Maciąg. Za pomocą ośmiu odpowiednio sformułowanych wyrażen określono stopień jej sformalizowania (tabela 1). Ankietowanych poproszono o zaznaczenie jednej z możliwych odpowiedzi.

Tabela 1

Pytania określające stopień sformalizowania kultury

1	Należy codziennie mieć na sobie odpowiednie ubranie	ZT	T	?	N	ZN
2	Sytuacje są nieprzewidywalne	ZT	T	?	N	ZN
3	Pracownicy nie łamią ustanowionych reguł	ZT	T	?	N	ZN
4	Gwarancja pracy jest zapewniona	ZT	T	?	N	ZN
5	Staż pracy jest tak samo istotny jak podwyżki oraz awans	ZT	T	?	N	ZN
6	Lojalność wobec organizacji jest nagradzana najwyższej	ZT	T	?	N	ZN
7	Czy jest się proszonym o pracę po godzinach lub przesunięcie terminu np. zaplanowanego urlopu	ZT	T	?	N	ZN
8	Pracownicy ze swoimi problemami udają się do swojego zwierzchnika	ZT	T	?	N	ZN

Symbol: ZT – zdecydowanie tak, T – tak, ? – nie wiem, N – nie, ZN – zdecydowanie nie.

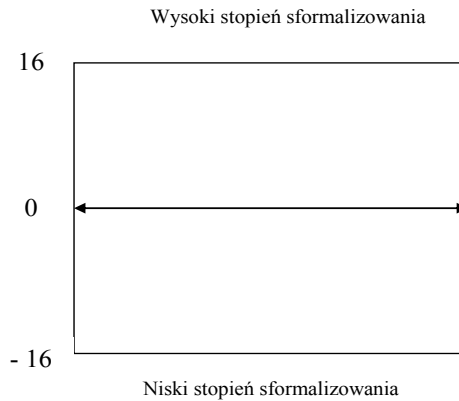
Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pytań sformułowanych przez:
L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji...*, s. 161.

²⁶ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji...*, s. 161–162.

²⁷ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 30–31.

Analizę wyników przeprowadzono zgodnie z instrukcją Zbiegień-Maciąg. Założono, że dla pytań nr: 1, 3, 4, 5, 6, 7 za udzielenie poszczególnych odpowiedzi należało przydzielić następujące wartości: $ZT = 2$, $T = 1$, $? = 0$, $N = -1$, $ZN = -2$, a dla pytań nr: 2 i 8: $ZT = -2$, $T = -1$, $? = 0$, $N = 1$, $ZN = 2$.

Stopień sformalizowania kultury zależy od znaku i wartości uzyskanej sumy punktów (rysunek 2). Dodatni rezultat sugeruje, że w badanej organizacji kultura ma cechy kultury formalnej, charakteryzującej się istnieniem sztywnych procedur, biurokracją, hierarchią. Natomiast wynik ujemny wskazuje na istnienie kultury nieformalnej, istniejącej z reguły w elastycznych, innowacyjnych firmach.



Rysunek 2. Stopień sformalizowania kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

W drugiej części badań oceniono typ kultury organizacyjnej według podziału i wzoru kwestionariusza ankiety zaproponowanego przez Camerona i Quinna. Do sześciu pytań określających wymiary kultury organizacyjnej przyporządkowano cztery możliwe odpowiedzi (A, B, C, D), pomiędzy które respondent dzielił sto punktów. W rubryce „stan obecny” ankietowany przydzielał najwięcej punktów tej odpowiedzi, która była jego zdaniem najbardziej trafna w odniesieniu do organizacji, w której pracuje. A w rubryce „stan pożądany” – określał pożądane cechy organizacji, w której pracuje. W tej części badań określono przeważający typ kultury organizacyjnej w diagnozowanej organizacji. Wyniki przedstawiono z podziałem dla stanu obecnego i pożądanego.

4. Wyniki badań

Rezultat pierwszej części badań w organizacji A

Przyjęto założenie za Aradem i in.²⁸ oraz Zbiegień-Maciąg²⁹ i Armstrongiem³⁰, że kultury cechujące się niższym stopniem sformalizowania bardziej sprzyjają elastyczności i innowacyjności organizacji. Analizę stopnia sformalizowania kultury organizacyjnej w organizacji A przeprowadzono zgodnie z instrukcją Zbiegień-Maciąg³¹. Uzyskana średnia arytmetyczna w tej ocenie wynosi: $(9 + 12 + 10 + 13 + 12 + 8) : 6 = 64 : 6 = 10,67 \approx 11$ (tabela 2).

Tabela 2

Wyniki badań określające stopień sformalizowania kultury organizacyjnej w organizacji A

Nr ankiety	Numer pytania								Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	1	1	1	0	2	1	2	1	9
2	2	2	2	2	1	0	2	1	12
3	2	1	2	1	2	1	2	-1	10
4	2	2	2	1	2	2	1	1	13
5	2	2	1	2	1	2	1	1	12
6	2	1	2	2	1	-1	2	-1	8
Suma	11	9	10	8	9	5	10	2	64
Średnia	1,83	1,50	1,67	1,33	1,50	0,83	1,67	0,33	10,67

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

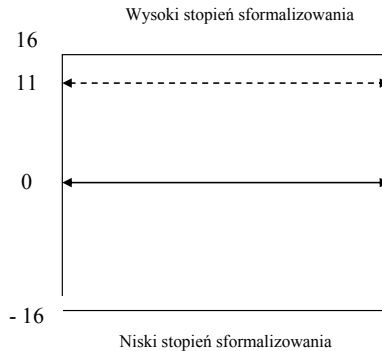
²⁸ S. Arad, A.A. Hanson, R. Schneider, *A framework for the study...*, s. 42–58.

²⁹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji...*, s. 57–58.

³⁰ M. Armstrong, *A Handbook of Personnel Management Practice...* s. 64–74.

³¹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji...*, s. 162.

Uzyskana wartość średniej arytmetycznej wskazuje na duży stopień sformalizowania kultury organizacyjnej w badanej jednostce (rysunek 3). Pracownicy skupiają się na sprawach wewnętrznych, opartych na przepisach prawa, regulaminach, przyjętych sposobach zachowania w określonej sytuacji.

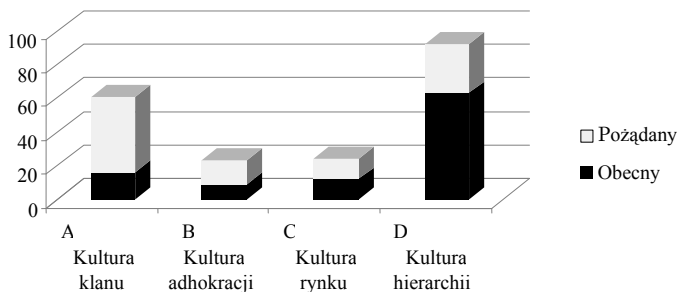


Rysunek 3. Stopień sformalizowania kultury organizacyjnej w organizacji A

Źródło: opracowanie własne.

Rezultat drugiej części badań w organizacji A

W badanej organizacji dominuje kultura hierarchiczna (respondenci przyznali 63 punkty na 100 możliwych). Najbardziej pożądana jest natomiast kultura klanu (45 przyznanych punktów) oraz kultura hierarchii (29 punktów). Wyniki badań przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Rezultat badań dotyczący obecnego i pożądanego typu kultury organizacyjnej w organizacji A (pkt)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rezultat pierwszej części badań w organizacji B

Uzyskana średnia arytmetyczna w badaniach stopnia sformalizowania kultury w organizacji B wynosi: $(-5 - 3 + 0 - 2 - 1) : 5 = -11 : 5 = -2,2$ (tabela 3).

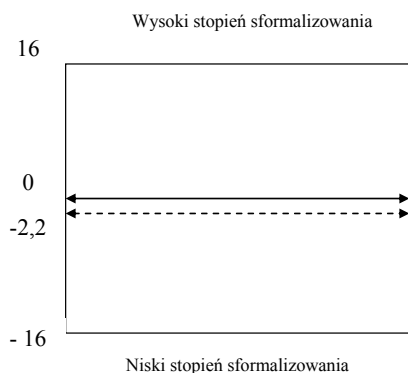
Tabela 3

Wyniki badań określające stopień sformalizowania kultury organizacyjnej w organizacji B

Nr ankiety	Numer pytania								Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	1	-2	-1	-1	1	-2	1	-2	-5
2	1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-3
3	2	1	2	0	-2	0	-1	-2	0
4	2	-2	-1	1	1	-1	0	-2	-2
5	1	-2	1	1	1	0	-1	-2	-1
Suma	7	-6	0	0	0	-4	1	-9	-11
Średnia	1,4	-1,2	0	0	0	-0,8	0,2	-1,8	-2,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Otrzymana wartość ujemna wskazuje, że stopień sformalizowania kultury organizacyjnej w badanej organizacji jest stosunkowo niski (rysunek 4).

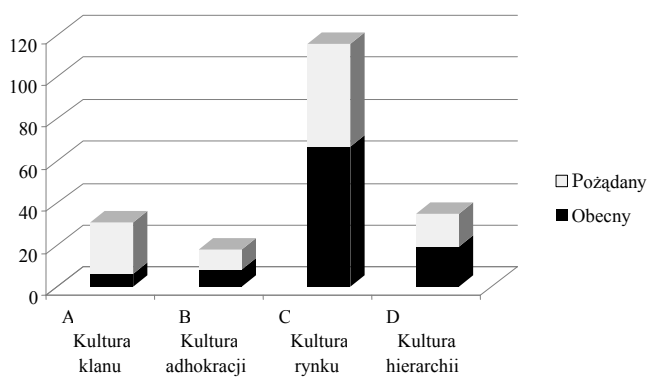


Rysunek 5. Stopień sformalizowania kultury organizacyjnej w organizacji B

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rezultat drugiej części badań w organizacji B

W organizacji B dominuje kultura rynku (przyznano 67 punktów na 100 możliwych). Obecne są również niektóre cechy kultury hierarchii (między innymi ustanowione standardy obsługi klienta, regulaminy sporządzania umów ratalnych oraz ustalone zasady serwisowania sprzętu). Z przeprowadzonych badań wynika, że pożądanym typem kultury jest również kultura rynku z elementami kultury klanu (rysunek 5).



Rysunek 6. Rezultat badań dotyczących obecnego i pożądanego typu kultury organizacyjnej w organizacji B (pkt)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W organizacji A obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Stopień sformalizowania kultury jest wysoki – zachowaniami pracowników rządzą formalne procedury. Analizowana jednostka jest zorientowana na wewnętrzne sprawy, mając ograniczoną swobodę działania. Jednak pracownicy preferowaliby organizację elastyczną, o rodzinnym charakterze, dzięki czemu czuliby się bardziej zaangażowani i utożsamieni z miejscem pracy. Istniejąca kultura hierarchiczna wpływa zapewne z charakteru działalności organizacji, będącej jednostką organizacji samorządowej. W organizacji B dominuje niski stopień sformalizowania. W firmie liczą się wyniki i nastawienie na osiągnięcia, co daje jej możliwość zdobycia dobrej pozycji w otoczeniu. Wyniki badań wykazały, że pracownicy akceptują taką kulturę.

Spójność w organizacji A jest ona zapewniona przez formalne zasady i regulaminy, co wpływa na jej sprawne funkcjonowanie. Pracownicy chcieliby, aby panowała lojalność i wzajemne zaufanie. Rzeczywista sytuacja w organizacji B zgadza się z wyobrażeniami pracowników, a mianowicie spójność jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów oraz chęć odnoszenia zwycięstwa na rynku.

W organizacji A kładzie się największy nacisk na trwałość i niezmienność. Praca ma przebiegać bez zakłóceń, istotna jest kontrola działań. Pracownicy oczekiwali takich elementów, jak: zaufanie, współuczestnictwo, nacisk na rozwój osobisty. W przedsiębiorstwie B priorytetami są dobre wyniki w sprzedaży, wygrana z konkurencją. Stawia się ambitne cele, dążąc do ich osiągnięcia.

Niemniej istotne są kryteria sukcesu w organizacji. Za miarę sukcesu uważa się w organizacji A sprawność działania. Na pierwszym miejscu stawia się terminowość. Pożądany jest natomiast rozwój kompetencji pracowników i umiejętność pracy w grupie. Organizacja B stawia sobie za cel wygraną na rynku, dzięki czemu osiąga na nim ważną pozycję. Badania potwierdzają ten fakt, gdyż pracownicy utożsamiają się z tymi celami. Wyniki przeprowadzonych badań są zbieżne z rezultatami badań przeprowadzonych przez Camerona i Quinna³² dotyczących przeciętnego profilu kultury. Wynika z nich, że w sektorze administracji publicznej dominuje kultura hierarchii, a w handlu hurtowym i detalicznym – kultura rynku. Typ organizacji (A – jednostka administracji samorządowej i podmiot B – oddział prywatnego przedsiębiorstwa handlowego) zapewne więc warunkuje dominujący typ kultury organizacyjnej. Należy jednak zaznaczyć, że dokonana diagnoza pojedynczych organizacji nie upoważnia do formułowania wniosków o charakterze ogólnym.

Podsumowanie

Identyfikacja i zrozumienie kultury organizacyjnej w kontekście zmian innowacyjnych mogą ułatwić włączanie elementów kulturowych w zarządzanie organizacją, a szczególnie jej procesami innowacyjnymi. Uwzględnienie elementów kulturowych jest kluczowe w dążeniu do permanentnego wprowadzania innowacji.

³² K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 76.

Najbardziej proinnowacyjnym typem kultury w klasyfikacji zaproponowanej przez Camerona i Quinna jest adhokracja, w której preferowana jest przedsiębiorczość i kreatywność. Eksperymentowanie i wprowadzanie nowości są wysoko cenione, zaś przywódcy są uważani za innowatorów i wizjonerów. W kulturze hierarchii najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie organizacji, praca bez zakłóceń i ryzyka. Innowacje, z którymi wiąże się często burzenie dotychczasowego porządku i duże ryzyko, nie są preferowane. Kultura rynku szczególnie akcentuje konkurencyjność i rywalizację. Innowacje mogą być akceptowane i preferowane, gdy przyczyniają się do realizacji zadań i szybkiego osiągnięcia sukcesu rynkowego. Jednak firmy równie często konkurują za pomocą innych narzędzi, np. ceny.

Rezultaty przeprowadzonych badań wykazały, że w obu badanych organizacjach cechy kultury adhokracji nie są akcentowane. Kultura organizacyjna znacząco się różni w analizowanych organizacjach. W organizacji A występuje bardzo sformalizowana, stabilna kultura hierarchii. Wszystko, co pracownicy robią, podlega kontroli. Kierownictwo jest zorientowane na zintegrowanie ze sobą pracowników i wewnętrzne sprawy organizacji. Istniejąca kultura nie akcentuje i nie wspiera tworzenia innowacji. Preferowane są stabilność i porządek, zaś funkcjonowanie opiera się na sztywnych, sformalizowanych strukturach, które cechują model mechanistyczny nietolerujący niepewności.

W organizacji B dominuje kultura rynku, o niskim stopniu sformalizowania, w pewnym stopniu pozostając też stabilną i podlegającą kontroli. Choć kultura nie jest silnie proinnowacyjna, jednak prorynkowa orientacja przedsiębiorstwa wpływa na większą tolerancję niepewności i akceptację zmian mających na celu lepsze dostosowanie oferty do potrzeb rynku.

Należy podkreślić, że przeprowadzone badania miały charakter sondażowy. W celu lepszej identyfikacji elementów determinujących innowacyjność organizacji (wprowadzanie np. innowacji organizacyjnych i procesowych) należałoby przeprowadzić badania bardziej szczegółowe i oparte na większej liczbie badanych podmiotów.

Literatura

- Ahmed P.K., *Culture and climate for innovation*, „European Journal of Innovation Management” 1998, Vol. 1, No. 1.
- Alias-Manzano J., Kuster I., Vila N., *Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis*, „European Journal of Innovation Management” 2005, Vol. 8, No. 4.
- Arad S., Hanson A.A., Schneider R., *A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation*, „The Journal of Creative Behavior” 1997, Vo. 31, No. 1.
- Armstrong M., *A Handbook of Personnel Management Practice*, 5th ed., Kogan Page, London 1995, w: *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, E.C. Martins, F. Terblanche, „European Journal of Innovation Management” 2003, Vol. 6, No. 1.
- Brookes Dobni C., *Measuring innovation culture in organizations. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*, „European Journal of Innovation Management” 2008, Vol. 11, No. 4.
- Buckler S.A., *The spiritual nature of innovation*, „Research-Technology Management” 1997.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
- Fryzel B., *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Grudzewski M., Hejduk I., *Sposoby i techniki zarządzania procesem innowacyjnym*, II Konferencja „Project Management: Perspektywy i doświadczenia”, Sopot 2000.
- Heidtman A., Wolwarth A., *Współdziałanie zamiast rywalizacji*, „Harvard Business Review Polska” 2012, www.hbrp.pl.
- Handy Ch., *Understanding the organizations*, Clays Ltd Lintron, Times 1993, w: *Zmiana kulturowa w organizacji, Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, M. Czerska, Difin, Warszawa 2003.
- Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A., *Innovativeness: its antecedents and impact on business performance*, „Industrial Marketing Management” 2004, Vol. 33, No. 5.

- Hurley R.F., Hult G.T.M., *Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination*, „Journal of Marketing” 1998, Vol. 62, July.
- Kamiński R., *Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2002.
- Martins E.C., Terblanche F., *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2003, Vol. 6, No. 1.
- O’Cass A., Ngo L.V., *Market orientation versus innovation culture: two routes to superior brand performance*, „European Journal of Marketing” 2007, Vol. 41, No. 7/8.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2005.

Summary

Identification and understanding of organizational culture in the context of innovation management can facilitate the innovation process. The aim of the article was to present the importance of organizational culture as a factor influencing innovativeness and attempt to diagnose organizational culture on the example of two organizations. The results of the study showed that organizational culture differ significantly in the analyzed organizations. In the organization A is very formalized, stable hierarchy culture. In the organization B dominates less formalized market culture.