

# Magda Kokoszka

---

## Kultura organizacji jako jedno z uwarunkowań działalności innowacyjnej

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 13, 65-74

---

2009

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.

MAGDA KOKOSZKA

Uniwersytet Szczeciński

## KULTURA ORGANIZACJI JAKO JEDNO Z UWARUNKOWAŃ DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ

### Wprowadzenie

Innowacyjność uznaje się dzisiaj za podstawę rozwoju nie tylko przedsiębiorstw, ale całych nowoczesnych i dynamicznych gospodarek światowych oraz element, dzięki któremu budowana jest ich pozycja konkurencyjna. Peter F. Drucker diagnozuje: „Potrzebne nam jest społeczeństwo przedsiębiorcze, w którym innowacja i przedsiębiorczość jest czymś normalnym, stałym i ciągłym. Podobnie jak kierownictwo stało się specyficznym integrującym organem wszystkich współczesnych instytucji w naszym społeczeństwie, tak innowacja i przedsiębiorczość muszą stać się integralną czynnością utrzymującą przy życiu nowe organizacje, gospodarkę i społeczeństwo”<sup>1</sup>.

W świadomości współczesnych przedsiębiorców utrwaliła się potrzeba nieustannego wdrażania innowacji, jako czynnika decydującego nie tylko o przetrwaniu, ale przede wszystkim o wzroście i rozwoju przedsiębiorstwa. Należy to uznać za pozytywny symptom. Jednocześnie dla wielu firm jest to zadanie nadal wielce problematyczne. Aby wspierać i rozwijać aktywność innowacyjną, firmy muszą dysponować wiedzą na temat stymulujących czynników, a także barier, które mogą się pojawiać zarówno w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu. Jednym z takich czynników jest kultura organizacji. Wspólne normy, wartości, przekonania i zachowania jej członków odgrywają niebagatelną rolę w kształtowaniu oraz wdrażaniu polityki proinnowacyjnej. Kultura organizacji może utrudniać adaptowanie się firmy do nowych sytuacji oraz uodpornić ją na wszelkie zmiany.

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1997, s. 272.

Jednocześnie odpowiednio ukształtowana kultura nie tylko wspiera wdrażanie innowacji, ale jest również siłą napędową zmian. Wprowadzanie innowacji technologicznych (produktowych, procesowych), marketingowych, a przede wszystkim organizacyjnych wymaga nowej kultury organizacyjnej. Należy zidentyfikować niepisane reguły i przyzwyczajenia oraz zredefiniować funkcję, jaką pełni ów zbiór postaw, przekonań i wartości będący spoiwem organizacji.

## 1. Uwarunkowania innowacyjności

Współczesne przedsiębiorstwa to systemy dynamiczne, a zatem na ich funkcjonowanie wpływa niezwykle wiele czynników. Mogą one mieć promujący lub hamujący wpływ na innowacyjność organizacji. W literaturze pojawiły się różne klasyfikacje czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw. Najogólniej można je podzielić na zewnętrzne, występujące na płaszczyźnie otoczenia firmy oraz wewnętrzne, dotyczące kształtowania innowacji na poziomie samego przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Czynniki zewnętrzne obejmują następujące elementy otoczenia firmy:

- rynek,
- uwarunkowania społeczne i kulturowe,
- sferę B + R,
- uwarunkowania ekonomiczne, prawne, polityczne.

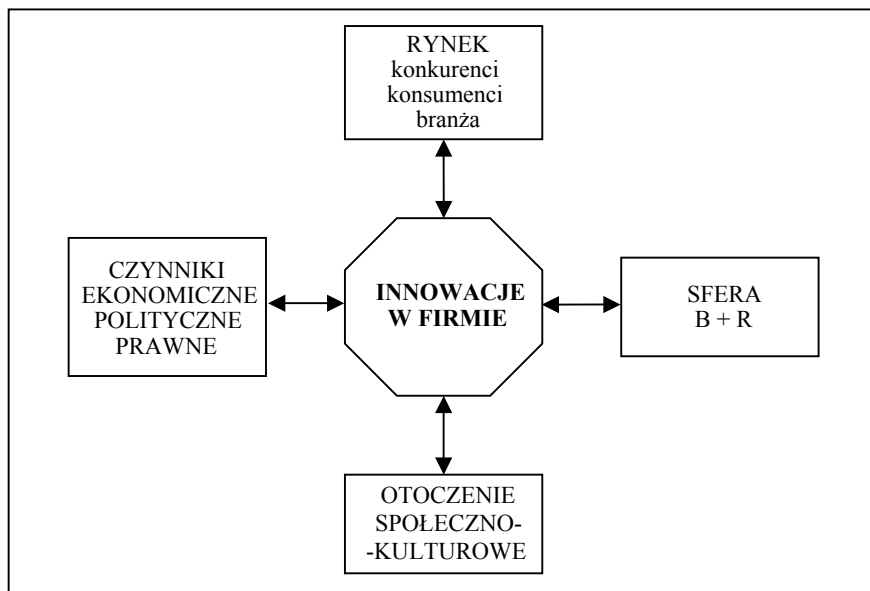
Środowisko wysyła różnego rodzaju sygnały, na przykład informacje o nowych technologiach, produktach czy rozwiązaniach organizacyjnych, pobudzając tym potrzebę innowacji. Doniosłą rolę odgrywają wzmożona konkurencyjność, a także polityka innowacyjna i narodowy system innowacyjny. Otoczenie może tworzyć okazję do zmiany, niekiedy także zmuszać do wprowadzenia udoskonaleń. W niektórych przypadkach może także zniechęcać do podejmowania jakichkolwiek inicjatyw. Warto również zauważyć, że firmy mają niewielkie możliwości wpływania na czynniki otoczenia zewnętrznego.

Czynniki wewnętrzne obejmują strategię przedsiębiorstwa, posiadane i wykorzystywane technologie wewnętrzne oraz skomplikowane zależności społeczne panujące wewnątrz organizacji<sup>3</sup>. „Środowisko wewnętrzne może być postrze-

<sup>2</sup> W. Baj, I. Pietucha, *Charakterystyka czynników stymulujących powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie*, Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych, <http://www.gazetainnowacje.pl/innowacje26>.

<sup>3</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 95.

gane jako mieszanina zmieniających się wpływów, które wspomagają procesy innowacyjne, mieszając i krzyżując się w czasie<sup>24</sup>.



Rys. 1. Czynniki otoczenia wpływające na innowacje w firmie

Źródło: A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 61.

Edward Stawasz dokonuje uszczegółowienia determinantów wpływających na zdolność do kształtowania innowacji na poziomie samego przedsiębiorstwa, wyróżniając<sup>5</sup>:

- zasoby organizacji: ludzkie, finansowe i rzeczowe,
- potencjał marketingowy,
- potencjał produkcyjny i techniczny,
- specyficzne doświadczenia i kompetencje firmy,
- kulturę organizacyjną,
- system motywacji.

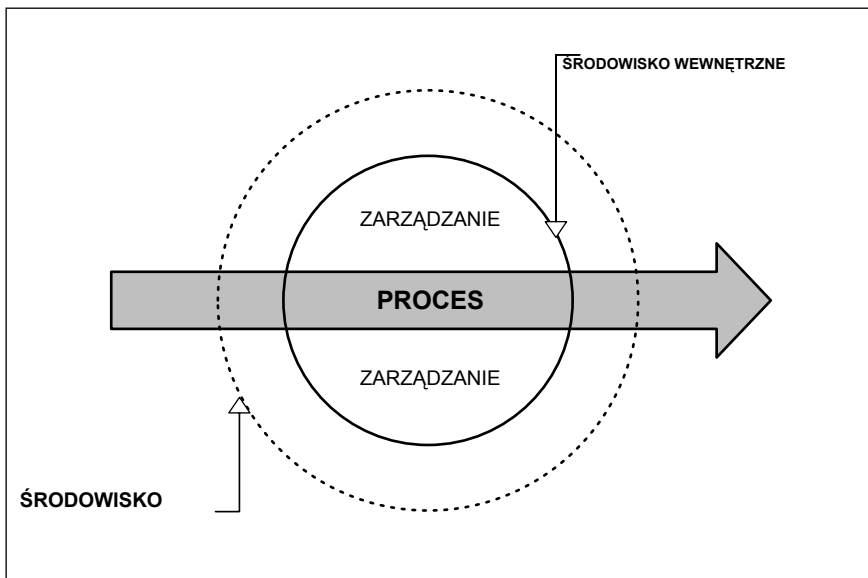
Jako niezwykle istotne jawią się determinanty psychologiczne, a więc indywidualne zdolności i umiejętności jednostki, poziom jej kreatywności, przedsiębiorczości i motywacji, a także postawa wobec zmian.

<sup>4</sup> D.W. Birchall, M.S. Armstrong, *Innovation management. Achieving multiple objectives*, Henley Management College 2001, s. 37–45.

<sup>5</sup> E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 36.

Najbardziej kompleksowy pogląd na determinanty innowacyjności przedstawiają D.W. Birchall i M.S. Armstrong<sup>6</sup>, którzy wyselekcjonowali cztery podstawowe grupy czynników wpływających na wprowadzanie innowacji w organizacjach, tworząc model uwarunkowań innowacyjności. Składa się on z następujących elementów:

- środowisko zewnętrzne,
- środowisko wewnętrzne,
- proces innowacyjny,
- zarządzanie rozwojem.



Rys. 2. Wzajemne zależności między czynnikami wpływającymi na innowacyjność  
Źródło: D.W. Birchall, M.S. Armstrong, *op.cit.*

Elementy środowiska wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, determinujące jej działalność innowacyjną, zostały już scharakteryzowane w niniejszym opracowaniu. Oprócz nich autorzy modelu zidentyfikowali również następujące elementy<sup>7</sup>:

- Proces innowacyjny, obejmujący wszystkie czynniki bezpośrednio związane z tworzeniem, wdrażaniem i dyfuzją innowacji, mogące wspomagać lub spo-

<sup>6</sup> D.W. Birchall, M.S. Armstrong, *op.cit.*, s. 37–45.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 37–45.

walniać ten proces. Na zarządzanie procesem innowacyjnym wpływają zachowania, wartości i styl zarządzania ludźmi zaangażowanymi w proces innowacyjny.

– Zarządzanie rozwojem, obejmujące czynniki związane z ludźmi w organizacji, postrzegane jako kompetencja produkcyjna i organizacyjna przedsiębiorstwa. Jest to przede wszystkim zdolność organizacji do uczenia się, w którym jest wykorzystywany kapitał intelektualny zgromadzony w przedsiębiorstwie.

## **2. Kultura organizacyjna jako determinanta innowacyjności przedsiębiorstw**

Kultura organizacji jest to specyficzny dla niej zbiór norm, wartości, wierzeń, przekonań, które są wytwarzane przez ludzi i przez nich akceptowane, kształtując przy tym ich zachowanie, osobowość oraz charakter organizacji. Zależność między kulturą organizacji a innowacyjnością przedsiębiorstwa wydaje się być oczywista. Mówi się, że „kultura organizacyjna leży w sercu innowacji przedsiębiorstwa”<sup>8</sup>. Tworzy ona tożsamość firmy, będąc tym, czego grupa się uczy w trakcie rozwiązywania problemów związanych z przetrwaniem w turbulentnym otoczeniu oraz problemów w obszarze działań wewnętrznych<sup>9</sup>. Kultura jest niejako konsekwencją postaw i zachowań członków organizacji. Będąc sposobem, w jaki ludzie postrzegają rzeczy, myślą i czują, wpływa na funkcjonowanie każdej organizacji, a szczególnie na podejmowanie działań o charakterze innowacyjnym.

Organizacje najczęściej konkurują ze sobą na polu technologii oraz systemów bądź też, starając się dostarczyć klientom towar lub usługę po jak najniższej cenie. Jednakże we współczesnym świecie, w którym coraz łatwiej jest skopiować to, co jeszcze wczoraj uchodziło za nowoczesne i innowacyjne, znaczenia zaczyna nabierać kultura organizacyjna. Jest ona nie tylko jednym z czynników umożliwiających różnicowanie organizacji, ale z uwagi na spore przeszkody w zakresie jej kopiowania, może znacząco przyczynić się do trwalszego zwiększenia przewagi konkurencyjnej. W teorii i praktyce gospodarczej problematyka społeczna jest bardzo często pomijana, jednakże turbulentne i dynamiczne otoczenie wręcz zmusza organizacje do koncentrowania się na zasobach niematerialnych. Jeśli organizacja chce się zmieniać, musi zwrócić się w kierunku ludzi, którzy ją tworzą, gdyż to właśnie oni są agentami zmiany. W tym świetle kultura organizacyjna nabiera zupełnie nowego znaczenia w zarządzaniu. Nowy para-

<sup>8</sup> M. Syrett, J. Lammiman, *The art of conjuring ideas*, „Director” 1997, vol. 50, no. 9, s. 48–54.

<sup>9</sup> E.H. Schein, *Organizational Culture*, „American Psychologist” 1990, vol. 45, no. 2, s. 111.

dygmat ukazuje pracowników jako kapitał intelektualny. Propagowanie nowych idei, kreatywności i entuzjazmu podbudowane zaangażowaniem wszystkich członków organizacji, atmosferą zaufania, wzajemności, tolerancji – oto główne wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw. Jest to również warunek powodzenia w realizacji działań o charakterze innowacyjnym.

Przykładowe przejawy kultury organizacji:

- nowoczesna technologia, najwyższa jakość oferowanych produktów, satysfakcja klienta, przedsiębiorczość, kreatywność,
- seniorat i autorytet, źródła władzy,
- troska o ludzi w organizacji, szkolenia i możliwości rozwoju, sposób motywowania pracowników,
- kryteria wyboru na stanowiska kierownicze,
- organizacja i dyscyplina pracy,
- styl zarządzania oraz przywództwo,
- procesy decyzyjne,
- komunikacja w organizacji, obieg i rozprzestrzenianie informacji,
- wzorce towarzyskie,
- formy i metody oceny oraz zasady jej przeprowadzania,
- stopień identyfikowania się z organizacją.

Elementy kultury organizacyjnej mogą wpływać na innowacyjność na dwa sposoby<sup>10</sup>: poprzez proces socjalizacji, który prowadzi do przyswojenia wymaganych i akceptowanych zachowań, oraz poprzez struktury organizacyjne, procedury i sposoby zarządzania, w których te elementy się zawierają, zapewniając na przykład odpowiedni klimat i zasoby do realizacji nowych pomysłów.

Kultura organizacji jest systemem stanowiącym fundament przedsiębiorstwa, wyznaczając jednocześnie jego zdolność i gotowość do zmian. W zależności od tego, czy kultura opiera się na skłonności do podejmowania ryzyka, czy też sprzyja postawom zachowawczym i konserwatywnym, łatwiej lub trudniej będzie przedsiębiorstwom stymulować innowacyjność.

Kultura nowoczesnej organizacji to kultura ukierunkowana na elastyczność i dynamikę działania, którą cechują w szczególności<sup>11</sup>:

- wysoka tolerancja niepewności,
- dynamiczna komunikacja i szybkie podejmowanie decyzji,

---

<sup>10</sup> 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.

<sup>11</sup> Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, cz. III: *Spoleczno-kulturowe skutki zachowań*, PWN, Warszawa 1999, s. 260.

- zarządzanie przez zaangażowanie,
- gotowość do szybkiego uczenia się, reagowania i przystosowywania do otoczenia,
- postrzeganie zjawisk występujących w otoczeniu przez pryzmat szans, a nie zagrożeń,
- styl kierowania sprzyjający samodzielności, zachęcający do podejmowania inicjatywy, wyzwalający kreatywność i potrzebę zmian.

Pracownicy takiej organizacji nie odczuwają obaw i dyskomfortu wywoływanego zmianami zachodzącymi tak w samej organizacji, jak i jej otoczeniu. Co więcej, zmiany traktowane są jako szanse i mobilizują do działania. Większą wagę przywiązuje się do otwartości organizacji, niż jej stabilności. Kultura organizacji powinna nie tylko usprawniać sam proces zmian, ale również wspierać i podtrzymywać zmiany już dokonane.

R.M. Kanter wskazuje wiele kolejnych cech kultury stymulującej kreatywność i innowacyjność<sup>12</sup>:

- gotowość do wychodzenia poza granice posiadanej wiedzy oraz szukanie nowych rozwiązań,
- twórcze kojarzenie pomysłów pochodzących z różnych źródeł oraz tworzenie mechanizmów wymiany wiedzy i pomysłów,
- globalne spojrzenie i postrzeganie problemów w szerokim kontekście,
- krytyczne spojrzenie,
- ocenianie obecnych sukcesów na podstawie wizji przyszłości,
- propagowanie różnic,
- gotowość do współpracy.

Warunkiem prawidłowego przebiegu procesów innowacyjnych są odpowiednie mechanizmy zarządcze oraz zaangażowanie ze strony kierownictwa. Kadra kierownicza świadomie lub podświadomie kształtuje określone wzorce kulturowe. Postawy i zachowania kierowników są przedmiotem ciągłej obserwacji pozostałych członków organizacji, a styl zarządzania, który preferują, może sprzyjać lub przeszkadzać w kształtowaniu kultury proinnowacyjnej. I tak, styl autokratyczny sprzyja koncentrowaniu się na takich wartościach, jak posłuszeństwo, dyscyplina, orientacja na sukces, maksymalizacja zysku. Natomiast demokratyczny styl kierowania jest związany z kulturą bardziej otwartą, pracownicy są samodzielni i skłonni do podejmowania odpowiedzialności. Towarzyszy mu

<sup>12</sup> R.M. Kanter, *The change masters. Innovation for productivity in the American corporation*, Simon and Schuster, New York 1984, s. 54–62.



atmosfera wzajemnego zaufania i szacunku oraz poczucie współodpowiedzialności za organizację, gdyż wszyscy uczestniczą w procesie podejmowania decyzji i wyznaczaniu kierunku działań. Na charakter wzorców kulturowych przeważających w organizacji mają również wpływ takie czynniki, jak wykształcenie, płeć i wiek zatrudnionych, ich własne wartości i normy, doświadczenia i poglądy, a także historia, wiek oraz wielkość przedsiębiorstwa. Na przykład, jeżeli wśród kadry przedsiębiorstwa przeważają osoby starsze, kultura będzie skupiała się wokół takich wartości, jak spokój, bezpieczeństwo, tradycja. Młoda kadra jest zwykle bardziej kreatywna, dynamiczna, otwarta na zmiany i skłonna do podejmowania ryzyka.

Ukazując kulturę organizacji jako istotną determinantę innowacyjności przedsiębiorstw, warto również zastanowić się nad możliwościami celowego i aktywnego kształtowania kultury organizacyjnej tak, aby uczynić z niej narzędzie wspierania rozwoju firmy. Odpowiednie ukształtowanie kultury proinnowacyjnej poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwiązania organizacyjne oraz formy pracy kierowniczej może znacząco przyczynić się do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw.

## **Zakończenie**

Przedsiębiorczość, kreatywność, innowacyjność to cechy będące warunkami przetrwania w trudnym, konkurencyjnym otoczeniu. O rozwoju i przetrwaniu współczesnej organizacji decyduje elastyczność, nowe pomysły, inicjowanie działań o charakterze innowacyjnym oraz stała gotowość do zmiany i wdrażania nowych rozwiązań. Wypracowanie nowych form organizacyjnych, form współpracy z kontrahentami, odkrycie sposobów odpowiedniego wykorzystywania potencjału pracowników czy też zarządzania relacjami z klientem stają się atutem strategicznym, pozwalającym na umocnienie pozycji konkurencyjnej.

Poziom innowacyjności przedsiębiorstwa zależy od rozmaitych uwarunkowań. Można je podzielić na dwie grupy: bodźce pochodzące z oddziaływań społecznych, kulturowych, ekonomicznych, prawnych, politycznych i technologicznych oraz bodźce powstające w samej organizacji, wynikające między innymi z systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa, przyjętej strategii innowacyjnej, stylu zarządzania oraz kultury organizacyjnej.

Każda organizacja ma możliwość wspierania kreatywności i innowacyjności. Celem niniejszego artykułu było ukazanie roli kultury organizacji w promo-

waniu tych dwóch, jakże istotnych dla rozwoju organizacji pojęć. Kultura może i powinna sprzyjać inicjowaniu i wprowadzaniu zmian o charakterze innowacyjnym. Wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest umiejętne kreowanie zaangażowania oraz wyzwolenie odpowiednich postaw poprzez stworzenie takich warunków i klimatu, które będą je wspierały i w rezultacie prowadziły do wzrostu innowacyjności.

## Literatura

- Baj W., Pietucha I., *Charakterystyka czynników stymulujących powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie*, Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych, <http://www.gazetainnowacje.pl/innowacje26>.
- Birchall D.W., Armstrong M.S., *Innovation management. Achieving multiple objectives*, Henley Management College 2001.
- Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1997.
- Kanter R.M., *The change masters. Innovation for productivity in the American corporation*, Simon and Schuster, New York 1984.
- Martins E.C., Terblanche F., *Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*, „European Journal of Innovation Management” 2003, vol. 6, no. 1.
- Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Schein E.H., *Organizational Culture*, „American Psychologist” 1990, vol. 45, no. 2.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, cz. III: *Spoleczno-kulturowe skutki zachowań*, PWN, Warszawa 1999.
- Stawasz E., *Innowacje a mala firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- Syrett M., Lammiman J., *The art of conjuring ideas*, „Director” 1997, vol. 50, no. 9.

## ORGANIZATIONAL CULTURE AS ONE OF THE INNOVATIVE ACTIVITY CONDITIONINGS

### Summary

Innovativeness is one of the most important determinants of competitiveness and key growth factor not only for single business entities, but also for modern and dynamic economies. In order to support and develop innovation activity companies should be

aware of factors that influence innovativeness in both positive and negative way. One of such determinants is organizational culture. Its role and meaning are often underestimated, but this pattern of basic assumptions discovered and developed over a period of time as well as shared experiences, behaviors and values play crucial role in innovativeness creation. The companies should focus on building appropriate culture which would support the company in all the fields of innovation activity.

*Translated by Magda Kokoszka*