

Aneta PACHURA  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
anetapachura@o2.pl

## ARCHITEKTURA ZMIAN W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

**Streszczenie.** Obraz współczesnych systemów organizacyjnych opiera się na procesie permanentnych zmian. Zmiany stanowią szczególnie obszary aktywności współczesnych przedsiębiorstw. Opracowanie przedstawia rozważania teoriopoznawcze nad problematyką rekonfiguracji kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, wzbogacone o wyniki badań eksperckich. Celem prowadzonych dociekań naukowych jest próba identyfikacji kierunków zmian w kulturze organizacyjnej z perspektywy rozwoju środowiska otwartej i dynamicznej organizacji. W tym względzie odwołano się do podstawowej charakterystyki kultury organizacyjnej i potrzeby jej doskonalenia, wskazując na kierunki potencjalnej rekonfiguracji. Zaproponowane podejście analityczne koncentruje prowadzone rozważania na przedstawieniu propozycji pożądaných zmian w kulturze organizacyjnej, determinujących prowadzenie działalności w środowisku sieci.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, zmiana kultury organizacyjnej, środowisko sieci

## ARCHITECTURE OF CHANGES IN ENTERPRISES ORGANIZATIONAL CULTURE

**Abstract.** The image of contemporary organizational systems is based on a process of permanent change. The changes are a particular area of enterprises activity. The paper presents the epistemological reflections on the issues of organizational culture reconfiguration, enhanced by the results of an expert studies. The aim of scientific inquiry is an attempt to identify a direction of changes in organizational culture from the perspective of open and dynamic organization development. In this respect, reference is made to the basic characteristics of the organizational culture and the needs for its improvement. The proposed analytical approach focuses on epistemological considerations and empirical proposing of changes in organizational culture, determining the effectiveness of business in a network environment.

**Keywords:** organizational culture enterprise, change of organizational culture, network environment

## 1. Wprowadzenie

Na wstępie podejmowanych rozważań na temat rekonfiguracji kultury organizacyjnej interesujące wydaje się odniesienie do rozwijanej w naukach o zarządzaniu problematyki związanej z poszerzaniem i kompleksowością interpretacji procesów biznesowych. Koncepcje te ściśle korespondują z dążeniem do redefinicji ogólnej ideologii i podejścia do organizacji i zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Literatura przedmiotu charakteryzując istotę „nowej filozofii zarządzania biznesem” wyróżnia następujące cechy:

- podejście holistyczne,
- honorowanie odpowiedzialności i moralności,
- budowanie zaufania,
- swoboda w działaniu,
- poszanowanie różnorodności,
- nowa jakość produkcji,
- dywersyfikacja źródeł informacji i wiedzy,
- międzyorganizacyjne relacje przyczynowo-skutkowe o charakterze sieciowym i dynamicznym,
- sieci wartości,
- zrównoważony rozwój,
- społeczna odpowiedzialność biznesu itd.<sup>1</sup>.

Powyższe cechy stanowią punkt odniesienia dla prowadzenia szczegółowego opisu kultury organizacyjnej. Tym samym spojrzenie na współczesne środowisko organizacji przez pryzmat takich atrybutów, jak: podejście systemowe, dynamika, elastyczność czy sieciowość implikuje zainteresowanie tematyką kultury organizacyjnej w kontekście jej modelowania. Cennym wydaje się podjęcie próby odpowiedzi na pytanie: czy kultura organizacyjna przedsiębiorstw odpowiada wymaganiom współczesności? Tym bardziej, że postuluje się coraz wyraźniej potrzebę zmiany dotychczas ukształtowanych struktur wewnętrznych, procedur i właściwości w kierunku dynamicznego systemu otwartego, elastyczność działania, poszukiwanie „nowych” czynników sukcesu i „nowej” struktury zasobowej w oparciu o powiązania sieciowe<sup>2</sup>. Coraz wyraźniej współpraca, otwartość, współdzielenie, uczciwość i

---

<sup>1</sup> D. Więcek: Identyfikacja uwarunkowań funkcjonowania podmiotów w niestabilnym otoczeniu, [w:] Jabłoński A. (red.): Strategiczny wymiar funkcjonowania współczesnych organizacji. Strategie, modele biznesu, finanse, zasoby ludzkie, relacje. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie-Górnicej, Dąbrowa-Górnica 2012, s. 123-126.

<sup>2</sup> A. Pachura: Kultura organizacyjna a potencjał kreatywności przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, s. Zarządzanie, tom XVI, z. 3. Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2015, s. 89.

współzależność kształtują współczesne środowisko zarządzania przedsiębiorstwem<sup>3</sup>. Taki stan rzeczy może rodzić wiele wątpliwości i pytań odnoszących się do kultury organizacyjnej. Za punkt wyjścia prowadzonych rozważań przyjęto możliwość świadomego kształtowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa wobec takich wyzwań, jak: dynamika, otwartość i sieciowość. Uznanie takiej narracji pozwoliło na prowadzenie dalszych dociekań dla wskazania zmian w kulturze organizacyjnej. Przyjęcie takiego założenia skłania do poszukiwania elementów kultury organizacyjnej, których zmiana wydaje się potencjalnie możliwa i pożądana. Interesującym aspektem jest ponadto próba wyróżnienia potencjalnych inicjatyw stymulujących umacnianie kultury organizacyjnej w kontekście świadomego jej doskonalenia.

## 2. Rekonfiguracja kultury organizacyjnej – potrzeba czy konieczność

Dynamika, otwartość i sieciowość współczesnego środowiska organizacyjnego skłaniają przedsiębiorstwa do takich zachowań organizatorskich, które pozwalają na elastyczne reagowanie na zmienne warunki otoczenia wskutek wprowadzania zmian. Zmiany w systemach organizacyjnych można obecnie uznać za status-quo zarządzania organizacją. Zmiany jako przedsięwzięcia celowe stają się coraz bardziej złożone i dynamiczne. Co z kolei uprawnia do postulowania funkcjonowania przedsiębiorstwa w ciągłej zmianie.

Zmianę ogólnie definiuje się jako „przechodzenie (w ujęciu czynnościowym) lub przejście (w ujęciu wynikowym) od stanu obecnego do stanu przyszłego, czyli pożądanego, będąc wyrazem dążenia do pozbycia się określonych dysfunkcji i poprawy skuteczności/efektywności działania”<sup>4</sup>. Taka interpretacja ściśle wiąże wprowadzanie zmian z postępowaniem i doskonaleniem oraz osiąganiem efektywności i skuteczności. Jednakże trudno doszukiwać się „użyteczności” zmian w obszarze strategii, technologii i struktur organizacyjnych pomijając konieczność zmiany samej kultury organizacyjnej<sup>5</sup>. Skoro przedmiot zmian jest obecnie niezwykle szeroki i zróżnicowany, czyli teoretycznie może obejmować każdy obszar funkcjonowania organizacji. Można sądzić, że również kultura organizacyjna poddaje się procesowi zmian oraz ewoluuje wskutek wprowadzanych zmian. Choć warto zaznaczyć, że „kultura jako wartość niematerialna organizacji ewoluuje tylko w

---

<sup>3</sup> D. Tapscott, A.D. Williams: Makrowikinomia. Reset świata i biznesu. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2011, s. 32.

<sup>4</sup> G. Osbert-Pociecha: Zmiana jako metaproces w organizacji procesowej. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 413.

<sup>5</sup> M. Machaczka: Kulturowy wymiar zarządzania organizacją, [w:] Machaczka J. (red.): Determinanty konkurencyjności współczesnych organizacji. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 73.

sposób pośredni, w ślad za modyfikacjami strategii, zachowań i schematów strukturalnych”<sup>6</sup>. Jednakże nie tylko sam fakt zmiany kultury organizacyjnej i jej ewolucja są w tym przypadku najistotniejsze. Kluczowym z perspektywy funkcjonowania organizacji wydaje się być wskazanie jak dalece ważne jest wprowadzanie zmian w kulturze organizacyjnej, w jakim kierunku zmiany powinny następować, w jaki sposób doskonalić kulturę organizacyjną oraz jakie rezultaty w tym względzie można osiągnąć.

Wobec turbulencji otoczenia, kształtowanie umiejętności elastycznego reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia przy pełnej świadomości posiadanych mocnych i słabych stron stanowić może warunek konieczny funkcjonowania współczesnej organizacji. Umiejętność poruszania się przedsiębiorstwa w środowisku organizacyjnym: dynamicznym, otwartym i sieciowym kształtuje w pewnym sensie kultura organizacyjna. Tym bardziej, że kultura organizacyjna to nic innego jak zbiór fundamentalnych założeń, kompleksowo opisujących koncepcję funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>7</sup>. Literatura przedmiotu przypisuje kulturze organizacyjnej dwie podstawowe funkcje<sup>8</sup>:

- funkcję adaptacyjną (zewnątrzną) jako możliwość dostosowania się do warunków otoczenia wskutek identyfikacji kierunków działania i koncentracji na kluczowych wartościach,
- funkcję integracyjną (wewnętrzną), definiując wspólny język, kryteria przynależności, władzę, status, kary i nagrody, zasady odpowiedzialności, zasady relacji międzyludzkich, poczucie wspólnoty i sensu itd.

Kulturze organizacyjnej przypisuje się ponadto następujące właściwości<sup>9</sup>:

- różnicowanie organizacji wskutek definiowania ich „granic”,
- zapewnienie poczucia tożsamości,
- wyzwalanie zaangażowania w ramach wspólnoty interesów,
- stabilizowanie sfery społecznej organizacji wskutek identyfikacji obowiązujących norm,
- kształtowanie postaw i zachowań, tworząc podstawy kierowania pracownikami.

Wobec powyższych funkcji i właściwości można przypuszczać, że przyjęta koncepcja biznesu determinuje otwartość, elastyczność, dynamikę i sieciowość struktur organizacyjnych. Kultura organizacyjna staje się w tym przypadku podbudową dla przyjętej filozofii działania.

Kultura organizacyjna odzwierciedla kluczowe wartości przedsiębiorstwa, kształtuje podstawę dla realizacji wszystkich kluczowych procesów i działań wewnętrznych oraz co

---

<sup>6</sup> K. Serafin: Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 222, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 96.

<sup>7</sup> E. Shein: Organisational Culture and Leadership. Jossey-Bass Inc., San Francisco 1982, p. 12.

<sup>8</sup> G. Aniszewska: Kultura organizacyjna – istota zjawiska, [w:] Aniszewska G. (red.): Kultura organizacyjna w zarządzaniu. PWE, Warszawa 2007, s. 23-25.

<sup>9</sup> S.P. Robbins: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 2004, s. 432-433.

niezwykle istotne determinuje relacje zewnętrzne<sup>10</sup>. Trudno zatem wyobrazić sobie funkcjonowanie przedsiębiorstwa w środowisku sieciowym bez kultury organizacyjnej, sprzyjającej rozwijaniu i korzystaniu z sieciowych relacji społecznych. Tym bardziej, że jako przesłankę tworzenia fundamentalnych założeń, opisujących kulturę organizacyjną wskazuje się: działania organizatorskie, doświadczenia i interakcje z otoczeniem<sup>11</sup>. Założenia te z uwagi na swoją istotę stanowią wręcz tożsamość przedsiębiorstwa. Można sądzić, że determinują funkcjonowanie organizacji, zwłaszcza w kontekście jej otwartości na współpracę międzyorganizacyjną i współdziałanie, elastyczności i dążenia do zachowań proinnowacyjnych.

Warto jednak zwrócić uwagę na obecne w literaturze przedmiotu postrzeganie kultury organizacyjnej w kategorii mechanizmu stabilizującego zmiany. Takie spojrzenie na kulturę organizacyjną skłania do następujących spostrzeżeń<sup>12</sup>:

- kultura organizacyjna, opisując normy i wartości „hierarchizuje rzeczywistość”, eksponując okoliczności, na które warto zwrócić uwagę, zaś ignorując te nieistotne dla organizacji,
- kultura organizacyjna w kontekście utrwalania wypracowanych i znanych mechanizmów wewnętrznych może prowadzić do tzw. zamknięcia kulturowego,
- kultura organizacyjna pozwala na wprowadzanie zmian, zachowując tożsamość organizacji i utrzymując długookresową stabilizację,
- kultura organizacyjna stanowi spoiwo organizacji, wzmacniając ją,
- kultura organizacyjna podąża za strategią rozwoju w naturalnej ewolucji organizacji.

Przyjęcie powyższej optyki pozwala na interpretację kultury organizacyjnej w kategorii stałości, długotrwałości czy zakorzenienia. Można przypuszczać, że wobec dynamiki, otwartości i sieciowości środowiska organizacyjnego, obecność trwałych elementów w systemie organizacyjnym stanowić może fundament dla przedsięwzięć rozwojowych, wzmacniając potencjał rozwojowy. Takie podejście nie wyklucza jednak doskonalenia kultury organizacyjnej i jej rekonfiguracji. Modelowanie kultury organizacyjnej następuje bowiem wskutek podejmowanych działań organizatorskich, o takich właściwościach, jak: celowość (działanie świadome) i stosowność/adekwatność (działanie pożądane)<sup>13</sup>. Kultura organizacyjna stanowi pewną całość i posiada strukturę wewnętrzną, zbudowaną z wzajemnie powiązanych i zintegrowanych części składowych<sup>14</sup>. Zatem rekonfiguracja kultury organizacyjnej oznaczać będzie doskonalenie wybranych jej części, tych, które ze względu na

<sup>10</sup> K. Serafin: Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 222, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 90-91.

<sup>11</sup> E. Shein: *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc., San Francisco 1982, p. 12.

<sup>12</sup> G. Aniszewska: Zarządzanie w sytuacji zmian, [w:] Aniszewska G. (red.): Kultura organizacyjna w zarządzaniu. PWE, Warszawa 2007, s. 204-206.

<sup>13</sup> Ł. Sułkowski, Epistemologia w naukach o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2005, s. 149-154.

<sup>14</sup> K. Serafin: Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 222, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 88.

przyjętą strategię rozwoju wymagają zmian. Zmiany będą miały raczej charakter zmian przyrostowych, ukierunkowanych na świadome dopełnienie struktury wewnętrznej kultury organizacyjnej o elementy pożądane i celowe. Z istoty kultury organizacyjnej wynika bowiem, iż radykalna jej przebudowa jest raczej wątpliwa i zapewne również nieracjonalna. Ponadto wydaje się również niezwykle niepożądana z uwagi na potencjalne niebezpieczeństwo „zachwiania” tożsamości przedsiębiorstwa i utraty równowagi. Należy jednak zwrócić uwagę, że kulturę organizacji trudno jest zmienić, jednakże to nie oznacza, że zmiana kultury organizacyjnej nie jest możliwa<sup>15</sup>.

### **3. W kierunku rekonfiguracji kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa – wnioski z badań eksperckich**

#### **3.1. Podejście badawcze: przedmiot i cel badań, technika i opis badanej populacji**

Podjęte dotychczas rozważania teoriopoznawcze nad rekonfiguracją kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa stanowiły podstawę dla przeprowadzenia badań eksperckich. Przedmiotem badań były wybrane czynniki opisujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz czynniki wzmacniające. Zbiór czynników został wyróżniony podczas pierwszej fazy realizacji sesji badawczej. Stanowił w sumie 33 czynniki. Wyróżnione czynniki zostały zogniskowane wokół charakterystyki następujących zagadnień: zatrudnienie, motywacja, wzorce i wartości, relacje społeczne oraz zarządzanie.

Prace badawcze podjęto w celu wyróżnienia elementów kultury organizacyjnej i czynników ją wzmacniających o szczególnym znaczeniu dla rozwoju innowacji w środowisku sieciowym.

Badania przeprowadzono przy wykorzystaniu jednej z techniki heurystycznych, opartych na swobodnych skojarzeniach, tj. techniki „Philips 66”. Uzasadnieniem wyboru tej techniki jest przede wszystkim sformułowany cel badawczy oraz interdyscyplinarny charakter badanej populacji. Technika „Philips 66” umożliwia bowiem ograniczenie wpływu na pracę twórczą grupy pojedynczych osób o silnych zdolnościach sugestywnych<sup>16</sup>.

Badaniami objęto zespoły projektowe i wdrożeniowe, zaangażowane w obszarze działalności innowacyjnej siedmiu przedsiębiorstw. Zespoły te miały charakter interdyscyplinarny i posiadały doświadczenie we współpracy w środowisku sieciowym.

---

<sup>15</sup> S.P. Robbins: *Zachowania w organizacji*. PWE, Warszawa 2004, s. 446.

<sup>16</sup> H. Bieniok, G. Gruszczyńska-Malec, G. Królik: *Techniki kreatywnego myślenia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 95.

Przyjęta procedura badawcza techniki „Philips 66” zakłada podział populacji objętej badaniem na sześciuosobowe grupy przy zastosowaniu doboru losowego lub celowego<sup>17</sup>. Pełna próba badawcza stanowiła 60 osób. Uczestników sesji podzielono na dziesięć sześciuosobowych grup, stosując dobór losowy. Na poziomie każdej z grup wybrano przewodniczącego. W pierwszej fazie badań uczestniczyło dziesięć sześciuosobowych grup badawczych (czyli pełna populacja badawcza). Z kolei w ramach realizacji fazy drugiej zostali zaangażowani tylko przewodniczący grup, czyli 10 osób.

### 3.2. Raport z realizacji procedury badawczej

W procedurze badawczej przewidziano realizację dwóch faz<sup>18</sup>. Podczas pierwszej fazy sformułowano problem badawczy w sposób następujący: „Realizacja działalności innowacyjnej w środowisku sieciowym warunkowana jest kulturą organizacyjną. Wobec dynamiki, otwartości i sieciowości środowiska organizacyjnego dostrzega się potrzebę zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Na jakie czynniki/elementy kultury organizacyjnej należy zwrócić szczególną uwagę podczas realizacji innowacji w środowisku sieciowym?” W wyniku pracy twórczej wyróżnionych grup badawczych uzyskano zbiór 33 czynników. Wśród zbioru znalazły się czynniki opisujące kulturę organizacyjną i czynniki ją wzmacniające. Czynniki te odnosiły się do charakterystyki pięciu obszarów. Szczegółowe zestawienie czynników przedstawiono w tabeli 1.

Wyróżniony zbiór 33 czynników opisujących i wzmacniających kulturę organizacyjną stanowił podstawę ogólnej „Burzy mózgów”. Przeprowadzenie sesji „Burzy mózgów” stanowiło drugą fazę realizacyjną, zgodnie z przyjętą procedurą badawczą. W tej sesji uczestniczyli wyłącznie przewodniczący poszczególnych grup badawczych. Populacja badawcza została ograniczona do grupy 10 osób.

Realizacja drugiej fazy prac pozwoliła na selekcję wyróżnionych czynników zgodnie z postawionym problemem badawczym. Przyjęto założenie badawcze, zgodnie z którym czynniki można sklasyfikować według ich znaczenia dla rozwoju innowacji w środowisku sieciowym. Zaproponowano podział na:

---

<sup>17</sup> szerzej w: M.W. Jerzak: Organizatoryka inżynierska. Metody i techniki twórczego myślenia. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1994, s. 106-118; H. Bieniok, G. Gruszczyńska-Malec, G. Królik: Techniki kreatywnego myślenia. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 95.

<sup>18</sup> fazy wyróżniono na podstawie procedury badawczej techniki „Philips 66” i techniki „Burzy mózgów”; szerzej w: M.W. Jerzak: Organizatoryka inżynierska. Metody i techniki twórczego myślenia. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1994, s. 106-118; W. Załęski: Koła jakości. Powoływanie, organizacja, funkcjonowanie. Vademecum Zarządzania Przedsiębiorstwem, Zeszyt 16, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1993, s. 114-118; M. Dworczyk, R. Szlaza: Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej Warszawa 2001, s. 240-243; H. Bieniok, G. Gruszczyńska-Malec, G. Królik: Techniki kreatywnego myślenia. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 82-90, 95.

- czynniki opisujące kulturę organizacyjną i czynniki ją wzmacniające o szczególnym znaczeniu dla rozwoju innowacji w środowisku sieciowym,
- czynniki opisujące kulturę organizacyjną i czynniki ją wzmacniające o niewielkim znaczeniu dla rozwoju innowacji w środowisku sieciowym.

Tabela 1

Zbiór czynników opisujących kulturę organizacyjną i czynników ją wzmacniających - efekt realizacji pierwszej fazy procedury badawczej techniki „Philips 66”

Wyróżnione obszary klasyfikacji				
zatrudnienie	motywacja	wzorcy i wartości	relacje społeczne	zarządzanie
<ul style="list-style-type: none"> <li>– perspektywa zatrudnienia;</li> <li>– możliwości rozwoju;</li> <li>– zdefiniowanie oczekiwań;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sposób motywowania;</li> <li>– pakiety wynagrodzeń;</li> <li>– system premii grupowych;</li> <li>– podział korzyści i przywilejów;</li> <li>– system nagród;</li> <li>– system awansu;</li> <li>– określone ścieżki kariery;</li> <li>– relacja nagród i kar;</li> <li>– relacja bodźców podstawowych i wyższego rzędu;</li> <li>– różnicowanie nagród i prestiżu;</li> <li>– system ocen;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zgodność wartości osobistych i organizacyjnych;</li> <li>– akceptacja odmiennych wzorców i przekonań;</li> <li>– ochrona wartości i wzorców;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przynależność;</li> <li>– samostanowienie;</li> <li>– współzależność i autonomia;</li> <li>– zaufanie;</li> <li>– podział władzy;</li> <li>– delegowanie odpowiedzialności;</li> <li>– delegowanie uprawnień, zadań i kompetencji;</li> <li>– partycypacja w procesach decyzyjnych;</li> <li>– poczucie wpływu;</li> <li>– struktura ról;</li> <li>– akceptacja różnorodności;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nastawienie na realizację celów;</li> <li>– współdziałanie;</li> <li>– współuczestnictwo;</li> <li>– zgodność celów osobistych i organizacji;</li> <li>– indywidualizacja zdolności twórczych i kreatywnych;</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Każdy z 10-osobowej grupy badawczej wyraził opinię na temat danego czynnika, postulując jego szczególne lub niewielkie znaczenie. W wyniku dwukrotnej selekcji otrzymano zróżnicowany rozkład klasyfikacyjny w zbiorze 33 czynników. Dla uproszczenia przyjęto ustalenie, że czynniki, które w obu selekcjach zostały wyróżnione jako te o szczególnym znaczeniu dla rozwoju innowacji w środowisku sieciowym stanowią rezultat badań. Z kolei te, których ocena w dwóch selekcjach jest różna poddaje się pod dyskusję celem podjęcia ostatecznej decyzji. Analiza porównawcza wyników dwukrotnej selekcji pozwoliła na wyodrębnienie zbioru 10 czynników opisujących i wzmacniających kulturę organizacyjną, szczególnie istotnych dla rozwoju innowacji w środowisku sieciowym (tabela 2).



Tabela 2

Syntetyczne zestawienie czynników opisujących kulturę organizacyjną i czynników wzmacniających o szczególnym znaczeniu dla rozwoju innowacji w środowisku sieciowym

Wyróżnione obszary klasyfikacji		
wzorcy i wartości	relacje społeczne	zarządzanie
– zgodność wartości osobistych i organizacyjnych;	– przynależność; – samostanowienie; – współzależność i autonomia; – zaufanie; – poczucie wpływu; – akceptacja różnorodności;	– nastawienie na realizację celów; – współdziałanie; – indywidualizacja zdolności twórczych i kreatywnych;

Źródło: Opracowanie własne.

Identyfikacja czynników, zestawionych w tabeli 2 wskazuje na szczególne zainteresowanie zespołów projektowych i wdrożeniowych, uczestniczących w badaniu problematyką dotyczącą: wzorców i wartości, relacji społecznych i zarządzania. Ich zdaniem rozwój innowacji w środowisku sieciowym nieodłącznie wiąże się z potrzebą współdziałania, indywidualizacją zdolności twórczych i kreatywnych, jak również samostanowieniem i zaufaniem. Na podkreślenie zasługuje ponadto akceptacja różnorodności wobec doświadczania i korzystania z odmienności. Czynniki te charakteryzują przestrzeń sieciowych relacji społecznych. Podczas dwukrotnej selekcji zostały uznane za szczególnie istotne, stąd można wnioskować o ich wyjątkowym znaczeniu w świadomym modelowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Z kolei czynniki związane z warunkami zatrudnienia i motywacją stanowić mogą jedynie uzupełnienie (czynniki te nie zostały zaklasyfikowane do tych o szczególnym znaczeniu dla rozwoju innowacji z uwagi na ich odrzucenie w procesie dwukrotnej selekcji).

#### 4. Podsumowanie

Rozwijana w literaturze przedmiotu tematyka funkcjonowania sieci stanowi podstawę wnioskowania na temat zachowań ludzkich i efektów ich działań, uwarunkowanych społecznie<sup>19</sup>. Rozwój innowacji w środowisku sieciowym wkracza w przestrzeń sieciowych relacji społecznych. Z tej perspektywy można poddać pod rozważanie kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, warunkującą jego zdolność do poruszania się i korzystania z atrybutów środowiska sieciowego. Taki stan postrzegania kultury organizacyjnej skłania do poszukiwania możliwości jej świadomego modelowania.

Proponuje się inicjowanie zmian w kulturze organizacyjnej w perspektywie doskonalenia zarówno czynników ją opisujących, jak również czynników powodujących jej wzmocnienie.

<sup>19</sup> W. Czakon: Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu. Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 217, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2015, s. 12.

W literaturze podkreśla się integrację i wzajemne powiązanie czynników tworzących strukturę wewnętrzną kultury organizacyjnej. Jednakże w świetle przeprowadzonych badań eksperckich można wnioskować o potrzebie włączenia do opisu zmian w kulturze organizacyjnej również czynniki wzmacniające. Kultura organizacyjna skoro poddaje się zmianom staje się zbiorem złożonym, heterogenicznym i, co niezwykle istotne, efemerycznym. Co nie znaczy, że cały zbiór przybiera postać ulotną i krótkotrwałą. Efemeryczność kultury organizacyjnej, jak również jej heterogeniczność odnoszą się do ciągłego jej zasilania o nowe lub udoskonalane czynniki.

Prowadzone rozważania nad rekonfiguracją kultury organizacyjnej w kierunku modelowania zbioru złożonego, heterogenicznego i efemerycznego skłaniają do przekonania, iż z perspektywy rozwoju innowacji w środowisku sieciowym nie bez znaczenia pozostaje otwartość, kreatywność i elastyczność przedsiębiorstwa. Badania eksperckie potwierdzają szczególne znaczenie takich czynników, jak: współdziałanie, indywidualizacja zdolności twórczych i kreatywnych, samostanowienie, zaufanie i akceptacja różnorodności. Czynniki te odzwierciedlają potrzebę zespołów projektowych i wdrożeniowych, zaangażowanych w działalność innowacyjną w zakresie doskonalenia kultury organizacyjnej. Pożądanym jest również dążenie do zapewnienia zgodności na poziomie wartości i celów osobistych z systemem organizacji, rozwijanie poczucia przynależności i sprawczości oraz wzmacnianie autonomii. Wyróżnione podczas badań eksperckich czynniki kształtują architekturę zmian w kulturze organizacyjnej. Ponadto stymulują proces umacniania kultury organizacyjnej w kontekście świadomego jej doskonalenia. Stanowią mogą przyczynę do dalszych rozważań naukowych na temat kultury organizacyjnej wobec współczesnych wyzwań dla rozwoju nauk o zarządzaniu.

## **Bibliografia**

1. Aniszewska G.: Kultura organizacyjna – istota zjawiska, [w:] Aniszewska G. (red.): Kultura organizacyjna w zarządzaniu. PWE, Warszawa 2007, s. 13-39.
2. Aniszewska G.: Zarządzanie w sytuacji zmian, [w:] Aniszewska G. (red.): Kultura organizacyjna w zarządzaniu. PWE, Warszawa 2007, s. 204-208.
3. Bieniok H., Gruszczyńska-Malec G., Królik G.: Techniki kreatywnego myślenia. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
4. Czakon W.: Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu. Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 217, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2015, s. 9-18.

5. Dworczyk M., Szlasa R.: Zarządzanie innowacjami Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej Warszawa 2001.
6. Jerzak M.W.: Organizatoryka inżynierska. Metody i techniki twórczego myślenia. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 1994.
7. Machaczka M.: Kulturowy wymiar zarządzania organizacją, [w:] Machaczka J. (red.): Determinanty konkurencyjności współczesnych organizacji. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 72-85.
8. Osbert-Pociecha G.: Zmiana jako metaprocess w organizacji procesowej. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 413-423.
9. Pachura A.: Kultura organizacyjna a potencjał kreatywności przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, s. Zarządzanie, tom XVI, z. 3. Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2015, s. 87-97.
10. Robbins S.P.: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 2004.
11. Serafin K.: Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 222, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 88-100.
12. Shein E.: Organisational Culture and Leadership. Jossey-Bass Inc., San Francisco 1982.
13. Sułkowski Ł., Epistemologia w naukach o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2005.
14. Tapscott D., Williams A.D.: Makrowikinomia. Reset świata i biznesu. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2011.
15. Więcek D.: Identyfikacja uwarunkowań funkcjonowania podmiotów w niestabilnym otoczeniu, [w:] Jabłoński A. (red.): Strategiczny wymiar funkcjonowania współczesnych organizacji. Strategie, modele biznesu, finanse, zasoby ludzkie, relacje. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie-Górnicej, Dąbrowa-Górnica 2012, s. 123-126.
16. Załęski W.: Koła jakości. Powoływanie, organizacja, funkcjonowanie. Vademecum Zarządzania Przedsiębiorstwem, Zeszyt 16, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1993.