

Mateusz MOLASY\*, Katarzyna WALECKA-JANKOWSKA\*\*,  
Anna ZGRZYWA-ZIEMAK\*\*

## **KSZTAŁTOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ WSPIERAJĄCEJ INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW**

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2018.077.13

W artykule opisano aktualny obszar badań dotyczący kształtowania kultury. Wielu badaczy podkreśla, że kultura organizacyjna odgrywa bardzo ważną rolę we wspieraniu procesów innowacyjnych. Celem artykułu jest pokazanie metody modelowania zachowań społecznych w organizacjach przez odpowiednie kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Bazując zarówno na rozważaniach teoretycznych, jak i badaniach empirycznych omówiono, charakterystykę kultury organizacyjnej, która sprzyja i hamuje innowacyjność. Następnie scharakteryzowano opracowany szkic metody kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, innowacyjność, metoda

### **1. WPROWADZENIE**

#### **1.1. Kultura organizacyjna**

G. Greetz (1973) zauważył, że człowiek jest zwierzęciem uwięzionym w pajęczynie znaczeń, które sam uprządł (Greetz, 1973, s. 5), oddając sens zainteresowania kulturą organizacyjną i jej powiązaniem z pozostałymi elementami organizacji. Kultura organizacyjna odnosi się do głęboko ukrytej struktury organizacji, opartej na wartościach, przekonaniach i założeniach reprezentowanych przez pracowników. Znaczenia ustala się przez socjalizację w ramach grup o różnej tożsamości,

---

\* Wydział Mechaniczny, Politechnika Wrocławska.

\*\* Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Wrocławska.

które współlistnieją w miejscu pracy. Przez interakcje buduje się świat symboli, który, z jednej strony, zapewnia kulturze dużą stabilność, a z drugiej nadaje jej pewną kruchość i chwiejność wynikającą z zależności systemu od jednostkowych zachowań i procesów poznawczych (Jashapara, 2006, s. 240). Stąd organizacje są równocześnie wytworem kultury i elementem ją kształtującym (Glińska-Neweś, 2007). Celem artykułu jest pokazanie metody modelowania zachowań społecznych w organizacjach, poprzez odpowiednie kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej.

Można wskazać dwie podstawowe grupy definicji kultury organizacyjnej. Pierwsza – utożsamia kulturę z tym, czym organizacja jest: osobowością czy też tożsamością organizacji, obejmując wszystko, co się dzieje w organizacji. Według drugiej grupy, jest kolejnym zasobem organizacyjnym, obejmującym elementy (zespół norm i wartości) sterujące zachowaniami członków organizacji (Glińska-Neweś, 2007). Deshpande i Parasurman uważają, że kultura bazuje na niepisanych, często podświadomych zasadach, które wypełniają przestrzeń między pisanyymi regułami a rzeczywistością (Zbiegień-Maciąg, 1999, s. 15). Ponadto kultura jest rezultatem procesu uczenia się w obliczu problemów otoczenia i koordynacji wewnętrznej, jest wyrazem pojmowania świata przez członków organizacji (wprowadza wzorce selekcji i interpretacji działań), przekazywana jest w procesie socjalizacji (raczej nieświadomie) (Steinmann, Schreyögg, 1998). W teorii nauk o organizacji jedną z najczęściej przytaczanych jest definicja E.H. Scheina (1992), który przedstawia kulturę organizacji, jako wzór wspólnych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę podczas rozwiązywania problemów związanych z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją, które funkcjonowały na tyle dobrze, że zostały uznane za ważne i w konsekwencji są przyswajane przez nowych członków jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w kontekście tych problemów (Schein, 1992, s. 12).

Wyróżnić można dwie grupy funkcji kultury organizacyjnej dotyczące problemów związanych z dostosowaniem zewnętrznym, funkcjonowania wewnętrznego organizacji (Schein, 1997). W zakresie dostosowania zewnętrznego kultura pozwala zrozumieć uczestnikom organizacji misję i strategię organizacji, identyfikację jej podstawowego celu, umożliwia integrację uczestników, umożliwia integrację wokół środków przyjętych do realizacji celów firmy i zwiększenie zaangażowania uczestników, daje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów, umożliwia ulepszenie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana. Realizacja celów wymaga zgody uczestników organizacji w kwestii spraw strategicznych (konieczna jest tu współpraca wszystkich uczestników organizacji). Z kolei funkcje dotyczące wewnętrznego działania organizacji polegają na tym, że: oferuje wspólny język i aparat pojęciowy, definiuje granice grupy, kryteria przyjęcia i odrzucenia, wyznacza zasady władzy i kryteria statusu; kultura eliminuje konflikty na tle władzy, negatywne emocje, agresywne działania, sprzyja zaspokojeniu w przedsiębiorstwie potrzeb bezpieczeństwa i afiliacji dzięki znajomości i przestrzeganiu kultury organizacyjnej, zawiera kryteria nagradzania i karania,

tworzy i daje swoim uczestnikom ideologie, tłumaczy uczestnikom sens zdarzeń. G. Hofstede i in. (2010) definiują kulturę jako sposób, w jaki członkowie organizacji odnoszą się do siebie nawzajem, swojej pracy i świata zewnętrznego w porównaniu do innych organizacji, co może umożliwić lub utrudnić wdrożenie strategii organizacji.

Według Cz. Sikorskiego (1986) znaczenie kultury wynika z funkcji, jakie spełnia ona w środowisku pracowniczym, trzy wyróżnione funkcje to:

- integracyjna: akcentuje wartości wspólnie określone i utrzymywane przez wszystkich członków organizacji. Nowi uczestnicy muszą nauczyć się wspólnych norm i wartości i przynajmniej częściowo zaakceptować wspólny sposób myślenia, aby być zaakceptowanymi (Schein (1996) podkreśla, że procesy formowania się kultury są w zasadzie procesami formowania się grupy),
- percepcyjna: akceptuje sposób postrzegania środowiska przez nadanie znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu (Sikorski, 1986). Dostarcza uczestnikom organizacji koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności,
- adaptacyjna: stabilizuje warunki działania organizacji przez wyjaśnienie sensu zjawisk i procesów oraz wzorców do działań przystosowanych, dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zachodzące w otoczeniu grupy zmiany (Sikorski, 2002) – zmniejszając tym samym niepewność, co jest według M. Kostery i S. Kownackiego podstawową funkcją kultury (Kostera, Kownacki 2000).

## 1.2. Kultura organizacyjna a innowacyjność

W kontekście innowacyjności o kulturze organizacyjnej mówi wielu badaczy, np. P.F. Drucker (1992), T.J. Peters, R.H. Waterman (1982), C. Sikorski (2002), J. Baruk (2006), T. Davila, M.J. Epstein, R. Shelton (2006), A. Glińska-Neweś (2007), Walecka-Jankowska (2014).

Powiązanie kultury organizacyjnej i innowacyjności przedstawia również L. Zbiegień-Maciąg (1999). W tabeli 1 zaprezentowano fazy rozwoju kultury i ich wpływ na innowacyjność organizacji. Zmiany, które zachodzą zwiększają niezależność samej kultury, która staje się hamulcem dla zmian zachodzących w organizacji (oznacza to coraz więcej przeszkód). Dwie ostatnie kultury charakteryzuje niedostrzeżenie lub ignorowanie zagrożeń płynących z otoczenia lub własnego zacofania technologicznego. Członkowie organizacji odrzucają informacje, które stoją w sprzeczności z ich własnymi wyobrażeniami o otaczającym ich świecie (wzmacnia to koncentracja na osiągniętych sukcesach) (Zbiegień-Maciąg, 1999, za: Kamiński 2001).

Tabela 1. Fazy rozwoju kultury organizacyjnej

<b>Kultura pracy, przedsiębiorczości</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– lider tworzy ogólnie przyjęte normy o charakterze funkcjonalnym związanym z tworzeniem korzyści dla klientów</li> <li>– kultura ma charakter niestabilny, liderzy o silnej osobowości, innowacyjność wysoka</li> </ul>
<b>Kultura racjonalna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zależność kultury od silnego kierownictwa maleje</li> <li>– kształtowana jest tożsamość organizacji, kultura dostosowuje się do otoczenia</li> </ul>
<b>Kultura szowinistyczna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ukierunkowanie kultury zwraca się do wewnątrz, pracownicy adorują się nawzajem, wykazując dużą lojalność wobec kierownictwa</li> <li>– wiara we własne zdanie, tworzenie stereotypów, strach przed nowościami</li> </ul>
<b>Kultura ekskluzywna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jest niezależna od silnego lidera, bardzo silnie oparta na tradycjach</li> <li>– organizacja tworzy wizerunek wyjątkowości i elitarności</li> <li>– innowacyjność właściwie nie występuje, a wszystkie zmiany są z góry skazane na niepowodzenie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Zbiegień-Maciąg 1999).

Analizując literaturę, można określić cechy kultury organizacyjnej, które będą wspierały jak i hamowały innowacyjność organizacji. Kultura, która nie wspiera działań innowacyjnych, bazuje na braku chęci do zmiany, funkcjonowaniu według raz przyjętych niepodlegających krytyce dogmatów. Podobny pogląd ma F. Fukuyama (1997), który mówiąc o kulturze dziedziczonej po przodkach, zapisanej w tradycji myślenia i różnych przyzwyczajeniach, widzi w niej raczej źródło złych nawyków, których efektem jest nieproduktywność społeczna. Co więcej ludzie działający w takim typie kultury przyjmują założenie, że istniejący porządek świata jest dobry, nie wymaga zmian, a oni sami nic nie mogą zrobić, żeby zmiany wprowadzić – można powiedzieć, że przyjmują to, co przynosi „los”.

Natomiast kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności stawia na ciągły rozwój i dzielenie się wiedzą, aktywność, odkrywanie nowej wiedzy również dzięki eksperymentowaniu i otwartej postawie wobec ryzyka, a także wspieraniu działań jednostki (Walecka-Jankowska, 2014).

Ponadto silna kultura właściwie skoncentrowana może być wykorzystana do wspierania twórczości i działań innowacyjnych (Griffin, 1996). Kultura odpowiednio uformowana może wytwarzać poczucie, że innowacyjność jest ceniona i będzie wynagradzana, natomiast niepowodzenia w realizacji nowych idei są zupełnie naturalne. Poza systemami nagradzania i działaniami z zakresu przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej [...] organizacje mają też silną, zorientowaną na innowacje kulturę. Kultura ta docenia i wyróżnia indywidualną twórczość, podejmowanie ryzyka

i wynalazczość (Griffin, 1996, s. 668-669). Jednocześnie mówiąc o kulturze nie można zapomnieć o tym, iż źle skoncentrowana kultura, dostarczająca silnie utrwalonych w świadomości członków organizacji schematów, może stać się także przyczyną oporu wobec zmian, zniechęcając lub uniemożliwiając dostrzeganie pojawiających się wyzwań, a tym samym hamulcem w rozwoju (Walecka-Jankowska, 2014).

Kultura wspierająca innowacyjność będzie wspierała eksperymentowanie i wykazywanie się gotowością do podejmowania ryzyka. Pracownicy, którzy będą zachęceni do podejmowania ryzyka przestaną się obawiać porażki, a błędy będą przyjmować jako naturalną część procesu uczenia się (Schein, 1993; Pedler et al., 1997) w wyniku, którego zwiększa się szansa na powstawanie nowych pomysłów.

Jak zauważa R. Kamiński (2001), taka kultura nie jest także pozbawiona wad – podstawową wadą obniżającą sprawność organizacji jest utrudniona koordynacja i integracja wynikająca z decentralizacji i częściowo ograniczonej kontroli. E.H. Schein (1995) wskazuje ponadto, że pragmatyzm leżący u podstaw wymaga odwoływania się do autorytetów i doświadczenia.

Kultura wspierająca innowacyjność charakteryzuje się egalitaryzmem, który oznacza równość wszystkich pracowników w dostępie do informacji, wypowiedaniu opinii, oczekiwaniu wyjaśnień, możliwości awansu, rozwoju itd. (Leonard-Barton, 1995; Senge, 2000). Awans lub utrata pozycji w organizacji związane są zasługami i wkładem w działalność organizacji (Harvard Business Essentials, 2003). Ponadto egalitaryzm otwiera kanały komunikacyjne, jednocześnie wzmacniając poczucie bezpieczeństwa i sprawiedliwości skłania pracowników do dzielenia się wątpliwościami i dociekania prawdy (Friedman et al., 2001). Wymaga to również bazowania na zaufaniu w relacjach między pracownikami, które jest podstawą do swobodnej wymiany wiedzy, poddawaniu pod dyskusję własnych opinii i pomysłów. Z perspektywy innowacyjności ważne wydaje się również połączenie celów jednostki z celami grupy, które nie muszą stać do siebie w opozycji, co sprzyja dzieleniu się wiedzą i informacjami stanowiąc źródło nowych pomysłów (Walecka-Jankowska, 2014). Oznacza również, że pracownicy współpracują ze sobą w tworzeniu celów, co sprzyja ukierunkowaniu innowacyjności. Ważne jest poszukiwanie optimum między orientacją na jednostkę a grupę (Schein, 1995).

Aktualny sukces powinien wywoływać głębokie poczucie niepokoju – dokuczliwe przeświadczenie, że może nie być trwały (Harvard Business Essentials, 2003). Zatem można założyć, że kultura proinnowacyjna sprzyja tymczasowości wiedzy, co oznacza, że ludzie nastawieni są na ciągłe weryfikowanie wiedzy i nie zakładają swojej nieomyślności. Co więcej, promuje obiektywne spojrzenie na sytuację organizacji oraz gotowość prezentowania poglądów i dyskusji opartej na racjonalnych argumentach (Czerska, Rutka, 2001). Podważanie status quo oznacza samo w sobie innowacyjność i poszukiwanie nowych rozwiązań, udoskonalanie już istniejących (Walecka-Jankowska, 2014). Należy jednak pamiętać, że cechą tymczasowości jest też otwartość na wiedzę i informacje pochodzące z różnych źródeł: zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w połączeniu z poprzednimi cechami kultury, które wskazują na chęć do dzielenia się wiedzą. Oznacza to wspomaganie innowacyj-

ności. Ponadto istotne jest pielęgnowanie kultury odmiennych zdań, która wzbogaca doświadczenie pracowników, zwiększając ich potencjał wiedzy, jak też nastawia pozytywnie do eksperymentów i przełamania własnych modeli myślowych (Zimmiewicz, 2000). Badania R. Kamińskiego (2001) A. Zgrzywy-Ziemak (2009), K. Waleckiej-Jankowskiej (2014) potwierdzają, że te cechy są istotne.

Podsumowując można wskazać cechy kultury organizacyjnej, które wspierają innowacyjność, a także te, które będą stanowiły raczej barierę dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W takim ujęciu zaprezentowano je w tabeli 2.

Tabela 2. Cechy kultury wspierające i hamujące innowacyjność

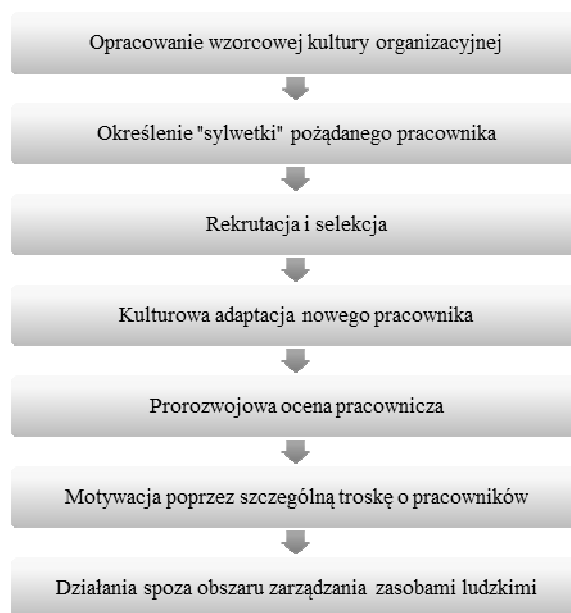
Kultura sprzyjająca innowacyjności	Kultura niesprzyjająca innowacyjności
podstawowe założenie: zjawiska podlegają zmianom, mamy wpływ na te zmiany	podstawowe założenie: niezmiennosc jest wartością, nie mamy wpływu na zachodzące zmiany
orientacja na przyszłość	orientacja na przeszłość
podstawowe cechy: dociekanie prawdy, swoboda w podejmowaniu działań, eksperymentowanie i gotowość do podejmowania ryzyka, otwartość na krytykę, tolerancja, gotowość do uczenia się, akceptacja różnorodnych rozwiązań, ciągle poszukiwanie nowych rozwiązań, orientacja na ciągle doskonalenie	podstawowe cechy: stabilność, przewidywalność, zależność i niesamodzielność, unikanie ryzyka, eksperymentowanie postrzegane jako zagrożenie, bezkrytyczna wiara w prawdę ostateczną, jednoznaczność i sens, brak możliwości wypowiedzenia odmiennych opinii, zamknięcie na własne poglądy, nie naprawia się działających rzeczy
równość wszystkich niejednakowych, ale równoważnych jednostek (egalitaryzm)	jednostka jest częścią większego systemu (elitaryzm)
przedkładanie praw jednostki ponad prawami wspólnoty, starania w kierunku ich łączenia	prawa wspólnoty są ważniejsze (tworzenie kolektywu)
różnorodność interesów i zdolność jednostki do rozwoju, nonkonformizm	współpraca prowadząca do tworzenia jednej całości, brak rozwoju jednostki, konformizm
dominuje zaufanie i pozytywna postawa względem dzielenia się wiedzą i informacjami	dominuje nieufność i niechęć do dzielenia się wiedzą
ludzkie poznanie jest omylne, wiedza jest tymczasowa i wymaga weryfikacji	poznanie jest pozbawione błędów, człowiek żyje według przyjętych i niezmiennych dogmatów

Źródło: opracowanie własne.

### 1.3. Kształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność organizacji

Organizacje dostosowują się do warunków zewnętrznych dzięki projektowaniu responsywnych struktur, systemów, technologii, rozwijanie zasobów ludzkich czy kultury organizacyjnej. Kształtowanie kultury organizacyjnej jest trudnym procesem uzależnionym od wielu czynników – niektóre z nich można zmieniać, innych nie (London et. al., 2006). Organizacje ograniczone przez otoczenie dokonują szeregu „wyborów” dotyczących filozofii organizacji, wartości najwyższego kierownictwa i „założeń” założycieli i następnych pokoleń liderów organizacyjnych (Schein, 1983, Sathe, 1985), które wspólnie definiują ostatecznie kulturę. Znając elementy kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność organizacji, warto zastanowić się, jak kształtować pożądaną kulturę. W tym celu wykorzystano model tworzenia kultury organizacyjnej (Molasy, 2016). Badania empiryczne poprzedzające opracowanie modelu pozwoliły na sformułowanie zestawu następujących działań służących kształtowaniu kultury organizacyjnej:

1. Opracowanie wzorcowej kultury organizacyjnej.
2. Określenie „sylwetki” pożądanego pracownika.
3. Rekrutacja i selekcja.
4. Kulturowa adaptacja nowego pracownika.
5. Prorozwojowa ocena pracownicza.



Rys. 1. Model tworzenia kultury organizacyjnej (Molasy, 2016, s. 109)

6. Motywacja poprzez szczególną troskę o pracowników.

7. Działania spoza obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.

Zestaw działań składających się na model tworzenia kultury organizacyjnej zaprezentowano na rysunku 1.

Aby skutecznie zaszczeniać pożądaną kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie, najpierw należy opracować wzorzec kultury.

Zdaniem Gibbins-Klein (2011) proces tworzenia kultury organizacyjnej rozpoczyna się od góry struktury organizacyjnej, na czele której należy umieścić osobę reprezentującą wszystkie pożądane w organizacji wartości. Następnie należy kaskadowo zaszczeniać pożądane wartości na coraz niższych poziomach w organizacji, między innymi za pomocą odpowiednich narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Stąd wydaje się, że „sylwetka” pożądanego pracownika zależy w dużym stopniu od postaw i „innovacyjnych” zachowań kierownictwa. Baruk (2004) wskazuje jednak, że w praktyce jednak wielu kierowników niechętnie posługuje się intuicją w procesach decyzyjnych, akceptując innowacje dopiero po nabraniu przekonania o ich możliwym sukcesie rynkowym. Większość menedżerów cechuje zbyt duża ostrożność i zachowawcze postępowanie wynikające z sugerowania się wynikami osiąganymi w przeszłości. Kadra zarządzająca wykazuje się niechęcią do podejmowania ryzyka, być może wynikająca z niedostatku ambicji i twórczego ducha. Tymczasem do tworzenia udanych innowacji niezbędna jest symbioza improwizacji z dyscypliną i przestrzeganiem określonych procedur, mieszanka ducha artysty sprzyjającego kreatywności z dyscypliną ułatwiającą rynkowe wykorzystanie innowacji (Baruk, 2004, s. 59-75). Stąd proponuje się, aby za „sylwetkę pożądanego pracownika” przyjąć sylwetkę osoby, która łączy w sobie cechy kreatywności i zdolność do myślenia poza schematami z cechami systematyczności i przestrzegania określonych procedur.

Kolejne działania podejmuje się w ramach rekrutacji i selekcji. To, czy kandydat ma cechy określone w „sylwetce”, można zweryfikować na kilka sposobów. Jednym z nich jest *assessment center*, w którym kandydatom do pracy w organizacji poleci się wykonać odpowiednio zaprojektowane zadanie. Następnie komisja rekrutacyjna podda kandydatów ocenie w trakcie wykonywania przez nich zadania, skupiając się na ocenie poziomu ich kreatywności oraz systematyczności w podążaniu za kolejnymi krokami przedstawionej metodologii wykonania zadania. Innym sposobem może być odpowiednio zaprojektowana rozmowa kwalifikacyjna. W czasie jej przeprowadzania udzielane przez kandydata odpowiedzi na kolejne z zadawanych pytań lepiej pomagają zrozumieć prawdziwą naturę osiągnięć, doświadczenia i kreatywności oraz systematyczności kandydata. Organizacje powinny starannie przygotować ramy do rozmów kwalifikacyjnych – zarówno przez zestawy pytań zadawanych przez rekrutera, jak i odpowiednie przygotowanie samych rekruterów, które pozwoli na wychwytywanie w kandydatach pożądanых zachowań.

Kolejną styczność z elementami kultury organizacyjnej i uświadamianiem ich sobie nowi pracownicy mają podczas specjalnego okresu wdrożeniowego do



przedsiębiorstwa. Okres ten uwzględnia pełną adaptację kandydatów, a zatem również adaptację kulturową. Szkolenia wdrożeniowe służą w znacznym stopniu zintegrowaniu nowego pracownika z kulturą organizacyjną i pod ten cel powinny być zaprojektowane. Program szkoleń przewidzianych na ten czas powinien obejmować nie tylko szkolenia z zakresu zadań przyszłego stanowiska, na którym nowy pracownik rozpocznie pracę, ale również z szerokiego zakresu obejmującego generowanie nowych pomysłów i technik ćwiczenia kreatywności.

Kolejnym etapem tworzenia kultury jest cykliczna ocena pracownicza, która powinna regularnie weryfikować dopasowanie kadr do określonej wcześniej sylwetki pożądanego pracownika. Nie powinna uwzględniać jedynie mierzalnych wyników osiąganych przez pracownika na jego stanowisku i jakości jego pracy, ale również ocenę tego, co pracownik myśli, odczuwa i jakie działania podejmuje w odniesieniu do własnych wyników, do organizacji, do otoczenia, do stopnia swojego utożsamiania się z kulturą organizacyjną, do swojego miejsca w strukturach firmy. Ocena powinna mieć charakter prorozwojowy dla pracowników i w szczególności sposób premiować postępowanie w duchu wartości. Można ją przeprowadzać w formie rozmowy oceniającej bazującej na przygotowanej wcześniej przez pracownika samoocenie.

Na podstawie otrzymanych wyników oceny i zidentyfikowanych trudności powinno się projektować działania mające na celu poprawę wyników oraz budowanie ścieżki rozwoju. Dobrą i skuteczną praktyką wydaje się opracowywanie harmonogramów aktywnych i wszechstronnych szkoleń obejmujących także treningi pomagające w kształtowaniu odpowiednich kreatywnych postaw i zachowań. Szczególnego znaczenia w ocenie pracowniczej w organizacjach proinnowacyjnych nabiera niekaranie pracowników za popełniane przez nich błędy, co ma przede wszystkim zachęcać ich do eksperymentowania oraz twórczego podchodzenia do pojawiających się wyzwań i problemów.

Podczas tworzenia kultury organizacyjnej należy uwzględnić szczególną troskę o losy pracowników jako podstawowe źródło motywacji. Urzeczywistnia się to między innymi w działaniach z zakresu budowania odpowiedniej oferty zaplecza socjalnego, poczucia bezpieczeństwa dzięki warunkom pracy i planowania pozaorganizacyjnego życia pracowników. Dzięki takim zabiegom silniej przywiążemy pracowników do organizacji i zmniejszymy ryzyko ich rezygnacji z pracy. Działaniom tym towarzyszy założenie, że po zastosowaniu wcześniejszych etapów metody tworzenia kultury organizacyjnej zatrudnimy już pracowników wyznających organizacyjne wartości i przesiąkniętych nimi.

Na tworzoną kulturę organizacyjną mają w pewnym stopniu wpływ również inne działania, spoza obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Praca powinna być tak zorganizowana i prowadzona w takich warunkach, aby pracownik nie odczuwał jej uciążliwości i mógł sprostać bez uszczerbku dla sił i zdrowia stawianym przez nią wymaganiom. Pomaga w tym m.in. odpowiednio zaprojektowane stanowisko pracy – nie tylko wygodne i bezpieczne, ale również estetyczne, z właściwie dobranymi barwami, harmonią rozwiązań przestrzennych itp. Praca wykonywana

w warunkach komfortowych jest nie tylko bardziej wydajna, ale jednocześnie organizm nie ponosi niepotrzebnych strat związanych z przystosowaniem się do utrudnionych warunków środowiska pracy.

Nie bez znaczenia są stosowane systemy racjonalizatorskie, które zwiększają kreatywność pracowników i ich chęć do podejmowania specjalnych wysiłków oraz dobrowolnych dodatkowych działań na rzecz organizacji. Przykładem takich działań, spoza obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, są wszelkiego rodzaju systemy sugestii w organizacjach. W czasie odbywających się sesji pracownicy generują pomysły usprawnień w wielu obszarach organizacji, za czym idą korzyści nie tylko dla organizacji, ale również dla pracowników. W organizacjach kultywuje się kreatywność oraz aktywnie ją wykorzystuje. Sugestie są wdrażane według schematów realizacji pomysłów i w konsekwencji przynoszą wymierne ekonomiczne korzyści.

Jednym z kluczowych warunków aktywności innowacyjnej organizacji i sprawności systemu wdrażania innowacji jest zaangażowanie kadry kierowniczej, bowiem tylko ta grupa pracowników posiada uprawnienia decyzyjne do wprowadzania racjonalnych zmian w: stosunkach międzyludzkich, sprzyjających podwyższeniu kreatywności załogi; w strukturach organizacyjnych, procedurach, systemach szkolenia, metodach zarządzania, zasobach posiadanej wiedzy, mentalności pracowników itp. Oznacza to, że właśnie kierownictwo ma decydujący wpływ na kształtowanie klimatu innowacyjnego w organizacji. Powinno ono, wspierając kreatywność pracowników, inspirować ich do sięgania po nowe, innowacyjne rozwiązania, w szczególności przez: wykorzystywanie informacji na temat sytuacji konkurencyjnej organizacji – aby wywołać wśród pracowników dyskusje związane z aktualnymi i potencjalnymi problemami, inspirowanie do dialogu w sprawie przedstawianych danych, tworzenie warunków, w których pracownicy mogliby informować menedżerów o przyczynach swego niezadowolenia i napotykanym problemom, wyznaczanie wysokich standardów i oczekiwanie od pracowników, że im sprostają (Osęka, Wipijewski, 1985).

Na kulturę proinnowacyjną mają także wpływ oryginalne wizje, dobra atmosfera do tworzenia i współpracy zespołów zadaniowych, możliwość prowadzenia niczym nieograniczonych dyskusji, systemowo kształtowany entuzjazm do pracy twórczej, swobodny przepływ informacji, a także:

- akceptowane przez kierownictwo podejmowanie ryzyka – wskazuje się tu dwie metody radzenia sobie z ryzykiem: dywersyfikacja (pozwalająca organizacji rozkładać ryzyko na wiele prób, zamiast stawiać cały swój los na jedną – ponieważ nigdy nie wiadomo, które idee się sprawdzą, które nie, to sensowne jest zbudowanie zdywersyfikowanego portfela) i metoda tanich niepowodzeń (tanie przedsięwzięcie oznacza, że zostało ono zarzucone z możliwie najmniejszym zużyciem zasobów – w ilości wystarczającej do stwierdzenia, że nie zakończy się powodzeniem);
- zachęcanie do nowych pomysłów i nowych metod działania – najgorszym dla kreatywności jest środowisko, w którym menedżerowie z najwyższych szczebli nie chcą podważać status quo, bez entuzjazmu podchodząc do zmian. W Harvard

Bussines Essentials (2003) wskazuje się dwa powody, które usprawiedliwiają odrzucenie dobrych pomysłów dotyczących zmian: kiedy nie są dopasowane do strategii lub organizacji nie dysponuje zasobami niezbędnymi do ich urzeczywistnienia;

- swobodny dostęp pracowników do źródeł wiedzy: klientów, partnerów, pomiaru porównawczego, wspólnoty naukowej, itd. – wiedza ta jest „surowcem twórczej myśli”. Organizacje w celu realizowania tego postulatu mogą stosować wiele różnorodnych rozwiązań: systemy zarządzania wiedzą, tworzenie grup wspólnych zainteresowań (często niezależnie od funkcji), możliwość uczestniczenia w konferencjach zawodowych i naukowych, odwiedzanie klientów, dokonywanie pomiarów porównawczych (wszystkie rodzaje benchmarkingu);
- wspierane dobrych pomysłów przez patronów ze ścisłego kierownictwa – organizacje potrzebują menedżerów, którzy zapewniają wsparcie dobrym pomysłem i ochronę na drodze ich komercjalizacji (badania wskazują, że patronat ścisłego kierownictwa jest istotnym czynnikiem sukcesu radykalnych innowacji);
- nagradzanie innowatorów – kreatywność w organizacji nie będzie wzrastała bez odpowiedniego systemu motywacyjnego do wysiłku przekraczającego zwykłe wymagania pracy. Nagradzanie może wykorzystywać różnorodne elementy, np.: uznanie, władza, świętowanie, rekreacja – czynniki te mogą mieć charakter wewnętrzny (odwołujące się do ludzkiego pragnienia samorealizacji, ciekawości, radości czy zainteresowania pracą samą w sobie) i zewnętrzny (premie finansowe, awans czy opcje na zakup akcji) (Harvard Business Essentials 2003).

## 5. PODSUMOWANIE

W pracy przedstawiono aplikacyjny wymiar kształtowania społecznych zachowań w organizacjach. Po zastosowaniu zaprezentowanych siedmiu kroków w organizacjach może powstać taka kultura organizacyjna, która będzie wspierała innowacyjność przedsiębiorstw. Przedstawiony szkic metody wymaga dalszych badań. Mogą one obejmować zarówno uszczegółowienie poszczególnych kroków wchodzących w skład metody, jak i określenie konkretnego typu kultury organizacyjnej w odniesieniu do szeregu typologii występujących w literaturze. Typowi kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności towarzyszyłoby konkretne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi.

## LITERATURA

Baruk, J. (2006). *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek w Toruniu.

- Baruk, J. (2004). Czynniki kształtujące silne i słabe strony przedsiębiorstw państw członkowskich w zakresie innowacji. *Organizacja i kierowanie*, 3, s. 59-75.
- Davila, T., Epstein, M.J., Shelton, R. (2006). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it?* Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
- Friedman, V.J. (2001). *The Individual as Agent of Organizational Learning*. In: M. Dierkes A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka (eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. New York: Oxford University Press, 398-414.
- Fukuyama, F. (1997). *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gibbins-Klein, M. (2011). Winning by thinking: how to create a culture of thought leadership in your organization. In: *Development and Learning in Organizations*, 25, 1.
- Glińska-Noweś, A. (2007). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń: Dom Organizator.
- Gretz, G. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Griffin, R.W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Harvard Business Essentials: Zarządzanie kreatywnością i innowacją* (2003), MT Biznes.
- Hofstede, G.H., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind – Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, 3rd ed. New York, NY: McGraw Hill.
- Jashapara, A. (2006). *Zarządzanie wiedzą: zintegrowane podejście*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kamiński, R. (2001). *Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność przedsiębiorstwa*. [rozprawa doktorska]. Wrocław: Politechnika Wroclawska.
- Kostera, M., Kownacki, S. (2000). Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. In: A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- London, Pierre, A., Balthazard Robert, A., Cooke R., Potter E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 8.
- Molasy, M. (2016). *Modelling Human Behaviours by Shaping Organizational Culture*. In: L.J. Sánchez, E. de la Poza Plaza, L.A. Rodriguez (red.). *Modeling Human Behavior: Individuals and Organizations*. Nova Science Publishers.
- Oseka, M., Wipijewski, J. (1985). *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*. Warszawa: PWN.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1997). *The learning company. A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
- Peters, T., Waterman, R. (1984). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change*. Richard D. Irwin.
- Schein, E.H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 85-92.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, (2nd ed.). Jossey Bass, California.
- Schein, E.H. (1997). *Przywództwo a kultura organizacji*. In: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*. Warszawa: Business Press, 81-90.

- Schein, E.H. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. Organizational Dynamics, Summer.
- Schein, E.H. (1996). *Three cultures of management: the key to organizational learning*. Sloan Management Review.
- Schein, E.H. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Senge, P.M. (2000). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Sikorski, Cz. (2002). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sikorski, Cz. (1986). *Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej*. Warszawa: IWZZ.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. (1998). *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Thornhill, A., Lewis, P., Millmore, M., Saunders, M. (2000). *Managing Change: A Human Resource Strategy Approach*. London: Prentice Hall.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005). *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. Great Britain: John Wiley & Sons.
- Walecka-Jankowska, K. (2014). Innovation and corporate culture. In: Š. Hittmár (ed.), *Theory of management 7: the selected problems for the development support of management knowledge base: scientific papers*. Zilina: EDIS, University Publishing House, 45-48.
- Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura w organizacji: Identyfikacja kultury znanych firm*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zgrzywa-Ziemak, A. (2009). *Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstwa*. In: Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R. (red.). *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Zimmewicz, K. (2000). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.

## DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE SUPPORTING ENTERPRISE INNOVATION

### Summary

This article describes the current area of research regarding the shaping of culture. Many researchers emphasize that organizational culture plays a very important role in supporting innovation. The aim of the article is to present a method of modeling social behavior in organizations by appropriately shaping a pro-innovative organizational culture. Based on both theoretical considerations and empirical studies, the characteristics of organizational culture that foster and inhibit innovation are discussed. An outline of the method for shaping an organizational culture conducive to innovation is elaborated.

**Keywords:** organizational culture, innovation, method

