

Katarzyna SUSABOWSKA
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
katarzyna.susabowska@ue.katowice.pl

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM Z PERSPEKTYWY WSPIERANIA INNOWACYJNOŚCI W ORGANIZACJI O SILNEJ KULTURZE KORPORACYJNEJ

Streszczenie. Zarządzanie kapitałem ludzkim ma wspierać innowacyjność, jednakże badania empiryczne w tym obszarze nie są jednoznaczne. W niniejszym artykule poruszono problemy zarządzania kapitałem ludzkim oraz innowacyjności w organizacjach o silnej kulturze korporacyjnej i postawiono hipotezę, że innowacyjność w tego typu organizacjach może nie być wystarczająco wspierana.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacyjność, silna kultura organizacyjna (korporacyjna), zarządzanie kapitałem ludzkim.

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AS A DRIVER FOR ENHANCING INNOVATIONS IN *CULTED* ORGANIZATIONS

Summary. The main purpose of this article is to show the relationship between strong organizational culture and enhancing innovations through human capital management, which should result in increasing the organizational efficiency (effectiveness) and competitiveness, especially in so-called *culted* organization.

Keywords: innovations, strong organizational (corporate) culture, human capital management.

Wprowadzenie

Kapitał ludzki, będący elementem kapitału intelektualnego, rozumiany jako zapasy wiedzy, umiejętności oraz zdolności na poziomach indywidualnym i zespołowym [23, p. 372], z których czerpie zarówno jednostka, jak i organizacja, i które decydują

o zdolności do generowania przychodów w przyszłości [29, p. 237], jest nie tylko trudny do imitowania przez konkurencję, ale – w wymiarach rynkowym i osobistym – jest źródłem produktywności i innowacyjności¹.

Zarządzanie kapitałem ludzkim (ZKL), jako czynnik wspierania innowacyjności przedsiębiorstw [5, p. 167], stanowi pochodną przyjętych w organizacji strategii i struktury, a przede wszystkim kultury organizacyjnej. Uprawomocnione będzie zatem stwierdzenie, że kultura organizacyjna wpływa na budowanie – przez wspieranie innowacyjności – potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa, warunkując jego efektywność.

W literaturze z zakresu kultury organizacyjnej wyróżnia się kultury słabe i silne [26, p. 19]. Te ostatnie generują wyższe przychody, uzyskują większe zyski z inwestycji, jednym słowem – są bardziej efektywne od innych. Wśród (skrajnie) silnych kultur organizacyjnych można wyróżnić tzw. kulty korporacyjne, czyli takie organizacje, których członkowie wszystkie swoje potrzeby realizują w ramach organizacji, podlegając liderowi (guru) i wierząc w jej nadrzędność nad innymi [1, p. 26]².

Organizacje charakteryzujące się silną kulturą organizacyjną i osiągające ponadprzeciętne wyniki finansowe – w tym również niektóre korporacje³ – muszą w swoisty sposób zdobywać przewagę konkurencyjną. Czy tym sposobem jest zwiększanie innowacyjności? Jeśli tak, to w jaki sposób się to odbywa? Czy silna kultura korporacyjna wspiera zachowania innowacyjne, czy wręcz przeciwnie? Jak w takim razie zarządzać kapitałem ludzkim w tego typu organizacjach?

Celem artykułu będzie próba odpowiedzi na powyższe pytania, ze szczególnym uwzględnieniem sposobów wspierania innowacyjnego potencjału ludzkiego oraz zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach o bardzo silnej kulturze korporacyjnej.

1. Innowacyjność a zarządzanie kapitałem ludzkim

Innowacyjność przedsiębiorstwa wyraża się w jego zdolności do tworzenia, zarządzania i utrzymywania wiedzy będącej źródłem przewagi konkurencyjnej (np. pomysłów będących efektem własnych prac badawczych [19, s. 78] Wiedzą tą dysponuje każdy pracownik mający określony potencjał intelektualny i twórczy, który może się przyczynić do podwyższenia wartości kapitału ludzkiego, a w dalszej perspektywie do zwiększania konkurencyjności organizacji [34, s. 29].

¹ Podobną definicję proponuje G. Łukasiewicz [16, s. 20], dla którego kapitał ludzki to „zasób wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw, motywacji oraz zdrowia, o określonej wartości, będący źródłem przyszłych zarobków czy satysfakcji, przy czym jest on odnawialny i stale powiększanym potencjałem ludzkim”.

² Więcej cech takich organizacji w tabeli 1.

³ Arnott [1, p. 2, 9-10, 38, 71] podaje przykłady takich firm: Electronic Data Systems (dział Hewlett-Packard Enterprise Services), Southwest Airlines, 3M, Microsoft, Mary Kay Cosmetics.

To właśnie kapitał ludzki – jak pisze Łukasiewicz – „szczególnie w dzisiejszych czasach, charakteryzujących się dynamicznym wzrostem znaczenia wiedzy na wszystkich szczeblach życia społecznego, uznawany jest za główny [podkreślenie – K.S.] czynnik wpływający na wzrost i rozwój gospodarczy społeczeństw” [16, s. 23]. Założenie to opiera się przede wszystkim na teorii kapitału ludzkiego [2, p. 224], przez co konieczne są poszukiwanie pożądanego profilu kompetencji i umiejętności pracowników, a także stałe podnoszenie kwalifikacji [9, p. 238].

Jak już zostało powiedziane, zarządzanie kapitałem ludzkim (ZKL) jest postrzegane jako czynnik wspierania innowacyjności przedsiębiorstw, co wykazują badania empiryczne [13, p. 170; 27, p. 171; 36, s. 28]. Istnieją również badania potwierdzające tezę, że ZKL podwyższa efektywność organizacji i jest źródłem przewagi konkurencyjnej (np. [10]). Co ciekawe jednak – jak podkreśla Wojtczuk-Turek – istnieją dziedziny, „w których nie wykazano wpływu składowych kapitału ludzkiego (np. poziomu wykształcenia czy doświadczenia) na rozwój produkcji [...] czy zdolności innowacyjnych [...]” [36, s. 29].

W świetle niejednoznacznych wyników badań nad wpływem ZKL na innowacyjność, Wojtczuk-Turek [36, s. 32-36] wyodrębniła mediatory i moderatory tego wpływu (zob. pkt 3), które zostaną uwzględnione przy tworzeniu ram do analizy innowacyjności w organizacjach o silnej kulturze organizacyjnej.

2. Wpływ kultury organizacyjnej na budowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa

2.1. Silne i słabe kultury organizacyjne

Kulturę organizacyjną, rozumianą jako sposób rozwiązywania problemów i rozstrzygania dylematów [8, s. 19], której specyficzne wymiary (wzory kulturowe, normy i wartości) wyróżniają organizację, kształtując jej tożsamość, można identyfikować za pomocą pytań o cel istnienia organizacji oraz o sposób wynagradzania i motywowania pracowników, a także traktowania klientów i – szerzej – stosunek do otoczenia [3, p. 173; 16, s. 225].

Odpowiedzi na przytoczone wyżej pytania nie tylko pozwalają na identyfikację kultury organizacyjnej, ale również pokazują, które obszary zarządzania ludźmi mogą ją wzmacniać. Czynnikiem odgrywającym szczególną rolę w podtrzymywaniu kultury są m.in.: odpowiednia selekcja, socjalizacja, a także zachowania władz naczelnych [26, p. 19]. Podejście to może być punktem wyjścia do określenia wpływu kultury organizacyjnej na budowanie potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa [28, p. 9] i jego innowacyjności – E. Schein utrzymuje bowiem, że jeśli tylko kultura organizacyjna jest wartościowa, organizacja będzie mieć potencjał do generowania przewagi konkurencyjnej. Organizacje będą zatem poszukiwać odpowiednich

pracowników i ich określonych cech, zachowań oraz wartości [17, s. 227], nazywanych czasem *przedsiębiorczością intelektualną*, polegającą na „tworzeniu podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy” [12, s. 8; 35, s. 136], czyli generującą innowacje.

Wśród wielu klasyfikacji i typologii kultury organizacyjnej badacze wyróżniają kultury słabe i silne [26, 4] – ta druga uważana jest za wskazaną i pożądaną dla organizacji [20, 30]. Silną kulturę organizacyjną charakteryzuje m.in. szeroka akceptacja wartości organizacji przez jej członków, co sprzyja lojalności i zaangażowaniu [22], ale również skutkuje wywieraniem nacisków na pracowników, by się tej kulturze podporządkowali [26, p. 678 i dalsze]. Im większe zaangażowanie pracowników, tym silniejsza kultura organizacyjna; im silniejsza kultura organizacyjna, tym prawdopodobieństwo sukcesu (także ekonomicznego) większe – wyższe zyski z inwestycji, wyższe dochody czy wyższe ceny akcji uzyskują silne kultury organizacyjne, w których wartości i normy są powszechnie współdzielone [11, 6, 7].

Warto wspomnieć również o integrującej funkcji kultury – dzięki wyznaczeniu granic oddzielających organizację od otoczenia kultura będzie spajać pracowników, dając im poczucie przynależności i wpływając pozytywnie na ich motywację [32, s. 56]. Badania pokazują także pozytywną korelację między kulturą organizacyjną a podporządkowaniem i zadowoleniem z pracy [4, p. 23]. Akceptacja wartości firmy, charakterystyczna dla silnych kultur, postrzegana jest jako czynnik sukcesu i źródło zadowolenia.

Kultura organizacyjna może również wywierać negatywny wpływ na ludzi i sposób, w jaki ustalają i osiągają cele zawodowe oraz osobiste [28]. W organizacji o silnej kulturze organizacyjnej relacje między pracą jednostki a życiem prywatnym mogą zostać zachwiane – pracownik stający wobec konfliktu praca - życie osobiste nie zawsze zredukuje liczbę godzin poświęcanych na pracę, a raczej odetnie się od życia rodzinnego, pracując jeszcze więcej [24].

2.2. Silne kultury (kulty) korporacyjne

Jak już wspomniano wyżej, istnieją organizacje, które mają bardzo silną kulturę korporacyjną, a przez to są bardziej od innych efektywne. Jak twierdzi Dave Arnott [1, p. 1], „wszystkie organizacje mają pewien stopień *kultowości*⁴. Niektóre wyższy od innych”. Charakterystyczna dla organizacji tego typu jest tendencja do alienowania pracowników. Za pomocą kultury organizacyjnej próbuje się redefiniować więzy społeczne –

⁴ W organizacjach tego typu kultura organizacyjna bardzo szybko przekształca się w kult (z ang. *cult* oznaczać może zarówno kult, jak i sektę), jednakże różnica między kultem religijnym a kultem korporacyjnym polega na kierunku „pobożności”: religijni guru udają, że kierują zaangażowanie swoich wyznawców ku Bogu (bogom), podczas gdy kierują je ku sobie. Liderzy organizacji kultowych to oddanie kierują ku organizacji. Więcej w: [33, 1, 21].

wymóg zaangażowania w pracę, w rezultacie prowadzący do wzrostu efektywności, skutkuje osłabieniem relacji rodzinnych czy społecznych. Typowe jest także poświęcanie się pracowników dla organizacji, nadzwyczajne podporządkowanie się panującym w niej regułom – zanadto zaangażowani pracownicy „mają się zawsze dobrze, nie wyjeżdżają na wakacje, pracują do późna, nie mają przyjaciół poza miejscem pracy, którą traktują emocjonalnie i nazbyt poważnie, i którą stale przenoszą do domu” [1, p. 33]. Co więcej, organizacjami o bardzo silnej kulturze korporacyjnej kierują charyzmatyczni liderzy. Nie byłoby w takim podejściu do przywództwa nic złego, gdyby nie negatywne skutki społeczne dla jednostek pracujących w takiej organizacji – niezrównoważone życie (zawodowe i prywatne), niski poziom satysfakcji z pracy czy niska samoocena.

Spector i Lane [31, p. 18] określają, że cechy wysoce wydajnych kultur organizacyjnych oraz kultów korporacyjnych wykazują niepokojące podobieństwo, ponieważ niektóre praktyki (jak utrzymanie silnego systemu wierzeń, norm, wartości) mogą wpływać na wydajność, ale również oznaczać kłopoty. Zaburzenie relacji praca - życie prywatne może stanowić zapowiedź niepożądanych zjawisk, w rezultacie prowadząc nawet do destrukcji samego pracownika. Niepokojące konsekwencje – jak np. skrajne podporządkowanie kierownictwu, deprecjonowanie krytycznego myślenia, przekładanie interesu grupy nad dobro jednostki czy dążenie pracodawców do tego, by podwładni rezygnowali z celów i zainteresowań niezwiązanych z pracą oraz zrywali więzy rodzinne, przyjacielskie i środowiskowe – mogą służyć umacnianiu kultury organizacyjnej. Jako że o silnej kulturze organizacyjnej pisano jak dotąd raczej pozytywnie, podkreślając jej pozytywny wpływ na efektywność organizacji, to w obliczu przytoczonych faktów należy zadać sobie pytanie o możliwości budowania potencjału innowacyjnego, a tym samym o zarządzanie kapitałem ludzkim w korporacjach (organizacjach o bardzo silnej kulturze organizacyjnej).

3. Ramy do analizy innowacyjności w korporacjach

Zgodnie z przedstawionym wyżej przeglądem literatury poświęconej omawianym zjawiskom, można stworzyć prosty model ukazujący zależność między kulturą organizacyjną organizacji, zarządzaniem kapitałem ludzkim prowadzącym do generowania innowacji, które w rezultacie mają zwiększać efektywność i konkurencyjność organizacji.



Rys. 1. Efektywność i przewaga konkurencyjna organizacji jako efekt innowacyjności, ZKL oraz kultury organizacyjnej

Fig. 1. Effectiveness and competitive advantage as a result of innovations, HCM and organizational culture

Źródło: opracowanie własne.

A. Wojtczuk-Turek [36, s. 30-36] w artykule ukazującym wpływ praktyk z zakresu ZKL na innowacyjność organizacji wyróżniła następujące mediatory i moderatory: kulturę organizacyjną, postawy pracowników, motywację, kapitał społeczny oraz wsparcie postrzegane przez pracownika. Analiza krytyczna umożliwiła stworzenie tabeli prezentującej wpływ czynników z zakresu ZKL i ZZL na innowacyjność w organizacjach o słabych i silnych kulturach organizacyjnych (kultach korporacyjnych), będącej podstawą dalszego wnioskowania.

Zaprezentowane w tabeli 1 czynniki wskazują na wyraźnie negatywny wpływ silnej kultury organizacyjnej na innowacyjność organizacji. Jest to widoczne zwłaszcza w przypadku organizacji o bardzo silnej kulturze organizacyjnej (kultcie korporacyjnym), w której zarządzanie kapitałem ludzkim sprowadza się raczej do utrzymania silnej kultury korporacyjnej, aniżeli wspierania zachowań innowacyjnych swoich pracowników. Naturalną konsekwencją wyprowadzonych w kolumnie „Wpływ na innowacyjność” przypuszczeń są hipotezy badawcze, które w dalszej części procesu badawczego należałoby przetestować.

Podsumowanie

Niniejsze opracowanie miało pokazać sposoby kreowania potencjału ludzkiego i zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach o bardzo silnej kulturze korporacyjnej. Poczynione obserwacje pozwalają stwierdzić, że będące pochodną silnej kultury organizacyjnej ZKL – jako czynnik wspierający innowacyjność organizacyjną – w tym przypadku się nie sprawdza. Analiza krytyczna wykazała wprawdzie istnienie wpływu kultury organizacyjnej na innowacyjność (dzięki moderującej roli ZKL), niemniej jednak nie istnieją badania ukazujące wpływ innowacyjności na efektywność czy przewagę konkurencyjną tzw. kultów korporacyjnych – i jest to luka, którą jak najszybciej trzeba wypełnić.

Tab. 1

⁵ Oraz inne cechy osobowościowe pracowników preferowane w organizacji [35, s. 137].

Wydaje się, że negatywne podejście menedżerów do ZKL, a pośrednio również do innowacyjności, będzie skutkować gorszą efektywnością czy mniejszą konkurencyjnością. Przypuszczenie to łatwo zanegować, wzięwszy pod uwagę przedsiębiorstwa o bardzo silnej kulturze korporacyjnej (Microsoft, 3M czy Hewlett-Packard), które zwykle uważać się za innowacyjne⁶.

Charakterystyka zjawiska ukazana w artykule jest tylko próbą identyfikacji problemu, dlatego należałoby przeprowadzić badania terenowe w celu weryfikacji zaproponowanych hipotez, a tym samym unaocznienia konsekwencji istnienia organizacji o bardzo silnej kulturze organizacyjnej, zarówno dla realizacji celów danej organizacji, jak i wspierania innowacyjności jej członków oraz – szerzej – dla teorii organizacji.

Bibliografia

1. Arnott D.: *Corporate Cults: The Insidious Lure of the All-Consuming Organization*. American Management Association, New York 2000.
2. Becker G.: *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago University Press, Chicago 1993.
3. Brooking A.: *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*. Thompson Business Press, London 1997.
4. Chatman J.A., Eunyong C.S.: *Leading by Leveraging Culture*. „California Management Studies”, Vol. 45, No. 4, 2003, pp. 20-34.
5. De Leede J., Looise J.K.: *Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework*. „Creativity and Innovation Management”, Vol. 14, No. 2, 2005, pp. 108-117.
6. Deal T.E., Kennedy A.A.: *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Publishing, Cambridge 1982; 1998.
7. Deal T.E., Kennedy A.A.: *The New Corporate Cultures, Revitalizing the Workplace, after Downsizing, Mergers, and Reengineering*. The Perseus Books Group, Cambridge 2000.
8. Hampden-Turner C., Trompenaars A.: *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Tłum. D. Gostyńska. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
9. Kianto A.: *Assessing organizational renewal capability*. „International Journal of Innovation and Regional Development”, Vol. 1, No. 2, 2008, pp. 115-129.
10. Kijek T.: *Kapitał ludzki jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, t. 110, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2012, s. 29-37.

⁶ Choć w tym miejscu należałoby się zastanowić nad tym, w jaki sposób budowana jest przewaga konkurencyjna tych firm (np. czy innowacje tworzone są wewnątrz organizacji). O paradoksie innowacji więcej, np. [15].

11. Kotter J.P., Heskett J.L.: *Corporate culture and performance*. Free Press, New York 1992.
12. Kwiatkowski S.: *Przedsiębiorczość intelektualna*. WN PWN, Warszawa 2000.
13. Larusen K., Foss N.J.: *New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance*. „Cambridge Journal of Economics”, Vol. 27, No. 2, 2003, pp. 243-263.
14. Lewicka D.: *Charakterystyka osobowości, preferencji, stylu pracy innowatora (na podstawie badań empirycznych)*.] „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, t. 114, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2012.
15. Lin H.-E., McDonough E.F., Lin S.-J., Lin C.Y.-Y.: *Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The Role of a Learning Capability and Innovation Ambidexterity*. „Journal of Product Innovation Management”, Vol. 30, No. 2, (2013), pp. 262-278.
16. Łukasiewicz G.: *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*. WN PWN, Warszawa 2009.
17. Machaczka A.: *Rola kultury organizacyjnej w budowaniu potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa*, [w:] Karaszewska H. (red.): *Zarządzanie ludźmi. Wybrane problemy*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.
18. Moczydłowska J.M.: *Prokreatywny system motywowania jako wyzwanie dla nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*. „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, t. 114, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2012.
19. Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M.: *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2012.
20. O'Reilly C., Chatman J.A.: *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*, [in:] Staw B.M. & Cummings L.L., (eds.): *Research in Organizational Behavior*. Vol. 18. JAI Press, Stanford 1996.
21. Ochowski T., Grzywacz W.: *Kult korporacyjny – zwyrodnienie relacji między firmą a pracownikami (komunikat z badań)*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, 2003, s. 69-76.
22. Peters T.J., Waterman R.H.: *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper and Row, New York 1982.
23. Ployhart R.E., Nyberg A.J., Reilly G., Maltarich M.A.: *Human Capital Is Dead. Long Live Human Capital Resources!* „Journal of Management”, Vol. 40, No. 2, 2014, pp. 371-398.
24. Reynolds J.: *In the Face of Conflict: Work-Life Conflict and Desired Work Hour Adjustments*. „Journal of Marriage and Family”, Vol. 67, No. 5, 2005, pp. 1313-1331.
25. Robak E.: *Równowaga między pracą a życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik wpływający na kapitał ludzki*. „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe

- Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, t. 110, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2012.
26. Robbins S.P.: *Organization theory: structure, design, and applications*. Prentice-Hall, New Jersey 1987.
 27. Sanders K., Moorkamp M., Torka N., Groeneveld S., Groeneveld C.: How to support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. „Technology and Investment”, Vol. 1, No. 1, 2010, pp. 59-68.
 28. Schein E.H.: *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco 1992.
 29. Schultz T.W.: Investment in Human Capital. „The American Economic Review”, Vol. 51, No. 1, 1961, pp. 1-17.
 30. Sorensen J.B.: The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. „Administrative Science Quarterly”, Vol. 47, No. 1, 2002, pp. 70-91.
 31. Spector B., Lane H.: Exploring the distinctions between a high performance culture and a cult. „Strategy & Leadership”, Vol. 35, No. 3, 2007, pp. 18-24.
 32. Sułkowski Ł.: *Procesy kulturowe w organizacjach*. Dom Organizatora, Toruń 2002.
 33. Tomé E., Susabowska K.: Human Resource Development, Sects, and Culture: Theoretical Basis for a Comparative Study. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, tom 6, nr 95, 2013, ss. 13-30.
 34. Waszczak S.: *Twórczość z perspektywy psychologii poznawczej*. „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, t. 114, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2012.
 35. Wilsz J.: Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa w kontekście stałych indywidualnych cech osobowości pracowników. „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, t. 110, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2012.
 36. Wojtczuk-Turek A.: Mediatory i moderatory wpływu praktyk z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim na innowacyjność przedsiębiorstwa, [w:] Karaszewska H. (red.): *Zarządzanie ludźmi. Wybrane problemy*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.
 37. Zimbardo P.G.: Mind Control. Psychological Reality or Mindless Rhetoric? „Cultic Studies Review”, Vol. 1, No. 3, 2002, pp. 1-3.

Abstract

It is said that human capital management influences innovations. However, empirical evidence from the field is inconclusive. The main purpose of this article was to show the relationship between strong organizational culture and enhancing innovations through human capital management, which should result in increasing the efficiency and competitiveness of organization. The hypotheses pay an attention to inhibition of employees' development and innovation in so-called *culted* organizations.