

**Małgorzata Brojak-Trzaskowska**

Uniwersytet Szczeciński

---

## **ROLA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W STYMULOWANIU ZACHOWAŃ TWÓRCZYCH I INNOWACYJNYCH WE WSPÓŁCZESNYCH PODMIOTACH GOSPODARCZYCH**

---

**Streszczenie:** W artykule zawarto rozważania na temat wybranych aspektów kultury organizacyjnej i ich wpływu na działalność innowacyjną współczesnych podmiotów gospodarczych. Główny przedmiot zainteresowań badawczych skoncentrowano na wyjaśnieniu pojęcia kultury organizacyjnej, omówieniu jej rodzajów i funkcji, jakie pełni w przedsiębiorstwie. Ponadto, przybliżono zależności między kreatywnością a innowacją. W zasadniczej części opracowania przedstawiono atrybuty innowacyjnej kultury organizacyjnej.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, innowacje i kreatywność, innowacyjna kultura organizacyjna

### **1. Wstęp**

Poziom innowacyjności przedsiębiorstw zależy od wielu czynników zewnętrznych, w tym o charakterze makroekonomicznym, społecznym, kulturowym, demograficznym, a także formalno-prawnym, których źródłem jest otoczenie, ale również od warunków wewnętrznych związanych z konkretnym podmiotem gospodarczym (np. organizacyjnych, technicznych i finansowego zaplecza badawczo-rozwojowego, a także od uwarunkowań o charakterze kulturowym, socjologicznym, psychologicznym – skłonności do ryzyka i wyzwań, motywacji poznawczej, myślenia dywergencyjnego). Jednym z czynników endogenicznych o charakterze „miękkim” jest kultura organizacyjna, stanowiąca przedmiot zainteresowań badawczych autorki niniejszego opracowania. Z uwagi na ograniczone ramy objętościowe artykułu rozważania skoncentrowano na wybranych aspektach kulturowych i ich wpływie na działalność innowacyjną organizacji gospodarczej.

## 2. Przybliżenie istoty kultury organizacyjnej oraz czynników kulturotwórczych

Nie zgłębiając poszczególnych nurtów kultury organizacyjnej, można wskazać na pewne istotne elementy, które powszechnie się z nią utożsamia. Kultura organizacyjna<sup>1</sup>:

- stanowi wspólne przekonania, które oddziałują na rozumienie i identyfikację własnej kultury;
- jest zjawiskiem zespołowym;
- czyni przedsięwzięcia organizatorskie jednolitymi i spójnymi;
- jest efektem uczenia się w obcowaniu z problemami środowiska zewnętrznego i koordynacji wewnętrznej;
- jest kształtowana w ciągły sposób;
- wyraża sposób pojmowania świata przez członków organizacji;
- rzadko kiedy jest nauczana celowo i świadomie.

E. Schein definiuje kulturę jako grupę podstawowych założeń, które konkretna grupa ludzi ukształtowała podczas pokonywania problemów związanych z dostosowywaniem się do otoczenia i budowania wewnętrznej integracji. Kształtowanie kultury stanowi złożony proces oparty na zdobywaniu przydatnych doświadczeń grupowych i ustanawianiu, które z nich są pozytywne, a dzięki temu warte przyswojenia i utrwalenia przez wszystkich członków organizacji. W przypadku przedsiębiorstw kulturę określa się jako osobowość, duszę przedsiębiorstwa tworzącą jego tożsamość i odróżniającą je od innych organizacji gospodarczych<sup>2</sup>.

Kulturę organizacyjną tworzą ludzie – najcenniejszy zasób każdej organizacji, przy czym jakość zasobów ludzkich należy rozpatrywać przede wszystkim w kontekście umiejętności, kwalifikacji, wiedzy, a także kreatywności i innowacyjności pracowników. Współcześnie miarą konkurencyjności przedsiębiorstw jest przede wszystkim ich zdolność do generowania i wdrażania innowacji, których filarem winno być zarządzanie oparte na wiedzy – kapitał intelektualny opiera się przede wszystkim na procesach uczenia się, kapitalizowania i rozpowszechniania wiedzy.

W ramach koncepcji dobrego zarządzania czynnikiem osobowym organizacji i lepszej dbałości o pracownika opracowywanych jest w przedsiębiorstwach wiele zasad postępowania. Niektóre z nich nakazują traktowanie zatrudnionych jako cennego kapitału społecznego, który można, czy wręcz trzeba rozwijać i doskonalić, a nie jako źródła kosztów zmiennych danego podmiotu gospodarczego. Zasady te pozwalają również na rozbudzenie zaangażowania i motywacji pracowników, a także na stworzenie warunków sprzyjających uwolnieniu przez nich posiadanych

---

<sup>1</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 1998, s. 442.

<sup>2</sup> *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 120–121.

pokładów energii i kreatywności<sup>3</sup>. Główną rolę w kreowaniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa i kluczowych kompetencji przypisuje się zasobom wiedzy i umiejętnościom jej wykorzystania. Podejście to wymaga formułowania i realizacji strategii opartej na właściwej konfiguracji unikatowych zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, decydujących o jego konkurencyjności.

W określaniu kultury organizacyjnej i jej pomiarze pomocne jest wyznaczenie, w jakim stopniu w danej organizacji występują następujące cechy<sup>4</sup>:

1. Identyfikacja członkowska – stopień, w jakim pracownik identyfikuje się raczej z organizacją jako całością niż z rodzajem pracy (wykonywanymi zadaniami) lub dziedziną działalności zawodowej;

2. Akcentowanie grup – stopień, w jakim organizuje się czynności robocze raczej wokół grup (zespołów pracowniczych, zadaniowych) niż indywidualnych osób;

3. Skupianie uwagi na ludziach – stopień, w jakim w decyzjach kierowniczych uwzględnia się wpływ ich wyników na ludzi, ich wydajność w organizacji;

4. Integracja jednostek – stopień, w jakim zachęca się jednostki do działania w sposób zintegrowany albo samodzielny;

5. Kontrola – stopień, w jakim wykorzystuje się reguły, przepisy i bezpośredni nadzór do sprawowania kontroli nad zachowaniami pracowników;

6. Tolerancja względem ryzyka – stopień, w jakim nagradza się i zachęca pracowników do agresywnej postawy, zachowań twórczych i innowacyjnych, a także podejmowania ryzyka;

7. Kryteria nagradzania – stopień, w jakim nagrody są przyznawane na podstawie kryteriów efektywności pracownika;

8. Tolerancja względem konfliktów – stopień, w jakim zachęca się pracowników do otwartego omawiania i rozwiązywania konfliktów;

9. Nastawienie na środki lub cele – stopień, w jakim kierownictwo skupia uwagę raczej na wynikach niż technikach lub procesach zastosowanych do ich uzyskania;

10. Skupianie uwagi na otwartości systemu – stopień, w jakim organizacja systematycznie monitoruje zmiany w otoczeniu i umiejętnie na nie reaguje.

Proces rozpoznawania i oceny stanu danej kultury organizacyjnej winien uwzględniać następujące kryteria: stopień skupienia menedżerów wokół najistotniejszych, strategicznych celów działalności danej organizacji, stopień adaptacyjności kultury organizacyjnej do zmian zewnętrznych i wewnętrznych, stopień uznawania obsługi klientów za najważniejszy proces realizowany w przedsiębiorstwie, stopień lojalności i zaangażowania pracowników, stopień formalizacji i centralizacji działań, poziom innowacyjności pracowników, poziom stosowania nowoczesnych,

---

<sup>3</sup> J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania. Kierowanie firmą z myślą o jutrze i procesach integracji z Unią Europejską*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 197–198.

<sup>4</sup> S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 251–252.

dynamicznych metod i instrumentów zarządzania, a także stopień otwartości na zmiany.

Literatura przedmiotu zawiera liczne sposoby klasyfikowania kultur organizacyjnych. Najczęściej wymienia się kultury organizacyjne<sup>5</sup>:

- zorientowane na proces lub zorientowane na wynik (konkretny efekt),
- zorientowane na zadania (oparte na autokratycznym stylu zarządzania) lub zorientowane na pracownika (oparte na stylu demokratycznym),
- lokalne (parafialne) lub kosmopolityczne (profesjonalne),
- otwarte lub zamknięte,
- rygorystyczne lub luźne,
- pragmatyczne lub normatywne.

Uwzględniając wpływ kultury organizacyjnej na zachowania twórcze i innowacyjne, należy zauważyć, iż pod tym względem korzystnie wypada otwarta kultura organizacyjna, którą wyróżnia wysoka podatność na zmiany, w tym pomysłowość i innowacyjność pracowników, oraz kultura luźna, która daje pracownikom znaczną samodzielność, dzięki decentralizacji zarządzania, a także kultura pragmatyczna ze względu na stosowanie dynamicznych (nowoczesnych) rozwiązań organizacyjnych i zarządczych.

Podstawowymi czynnikami kulturotwórczymi w organizacji są:

1. Czynniki egzogeniczne, w tym o charakterze:

a) kulturowym i społeczno-demograficznym, np.: kultura społeczeństwa w skali kraju, regionu, panujące obyczaje i normy etyczne, dominujący system wartości, stosunki narodowościowe, postęp cywilizacyjny, struktura społeczeństwa, a także stan świadomości społeczeństwa;

b) społeczno-gospodarczym i politycznym, np.: stabilizacja gospodarcza (koniunktura), stopa bezrobocia, poziom inflacji, model gospodarki, układ sił politycznych, poziom stabilizacji politycznej (chaos polityczny, afery, korupcja), przynależność do międzynarodowych struktur gospodarczych (Unii Europejskiej, OECD), prognozy rozwoju społeczno-gospodarczego, stosunek społeczeństwa do władzy;

c) prawnym, np.: regulacje prawne dotyczące tworzenia i funkcjonowania podmiotów gospodarczych lub pozagospodarczych (np. instytucji otoczenia biznesu), poziomu zabezpieczenia społecznego;

2. Czynniki endogeniczne, np.: wielkość organizacji i jej historia, struktura organizacyjna, metody i narzędzia zarządzania, cele i aspiracje pracowników, ich wykształcenie, umiejętności, doświadczenie, cechy charakteru, kwalifikacje, sposób organizacji procesów produkcyjnych itd.

---

<sup>5</sup> Por.: G. Hofstede, *The business of international business is culture*, „International Business Review” 1994, no. 1, za: *Podstawy organizacji...*, dz. cyt., s. 125.

### 3. Kreatywność a innowacja

Kreatywność (twórczość) należy traktować jako wytworzenie nowego pomysłu, a innowację – jako przekształcenie takiego pomysłu w nowy wyrób, usługę, sposób organizacji pracy lub sposób produkcji. Umiejętności konieczne w tworzeniu nowego pomysłu różnią się od tych, które są potrzebne w ich realizacji. To właśnie innowacje mają wpływ na efektywność organizacji, jej przetrwanie, a w szczególności rozwój, dlatego proces twórczy powinien obejmować zarówno elementy twórcze, jak i innowacyjne, gdyż nowy pomysł musi rzeczywiście zaistnieć, musi zostać wdrożony, zanim przedsiębiorstwo odniesie z tego tytułu korzyści<sup>6</sup>.

J. Penc podkreśla, że: „Współczesna firma musi mieć dużą zdolność do kreowania i wdrażania innowacji rozumianych jako tworzenie dóbr, usług czy pomysłów, które są postrzegane jako nowe i sprzyjają rozwojowi organizacji, wzrostowi oraz zwiększaniu efektywności jej działania”<sup>7</sup>.

Kompleksowo zagadnienie innowacji wyjaśnia guru zarządzania, P.F. Drucker, który twierdzi, iż innowacja stanowi konkretny instrument przedsiębiorczości, jest działaniem wyposażającym zasoby w nową zdolność do tworzenia bogactwa, zatem nie musi mieć charakteru rzeczowego, takiego jak nowy produkt lub nowa technologia produkcji. W tym kontekście może to być pewna idea, pewien nowy sposób postępowania (np. innowacja marketingowa, organizacyjna, procesowa). Systematyczna innowacja polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu pozytywnych zmian, a także na systematycznej analizie możliwości, jakie te zmiany mogą wygenerować dla innowacji o charakterze ekonomicznym lub społecznym<sup>8</sup>. Pojęcie innowacji należy definiować nie jako filozofię jednego, odosobnionego aktu twórczego, lecz jako złożone mechanizmy społeczne i gospodarcze warunkujące powstawanie nowych procesów produkcji i nowych, konkurencyjnych wyrobów lub usług<sup>9</sup>.

Według terminologii OECD działalność innowacyjna obejmuje ogół przedsięwzięć o charakterze naukowym, badawczym, technicznym, organizacyjnym, finansowym, a także komercyjnym, związanych z opracowaniem i wdrożeniem nowych lub istotnie ulepszonych produktów, metod produkcji i procesów. Są to między innymi prace badawcze, działalność rozwojowa, zakup licencji, prace wdrożeniowe, zakup i montaż maszyn i urządzeń, budowa, rozbudowa lub modernizacja budynków służących działalności innowacyjnej, szkolenia i doskonalenie pracowników, marketing nowych lub znacznie ulepszonych produktów bądź usług<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 348.

<sup>7</sup> J. Penc, *Narodowe i międzynarodowe systemy zarządzania. Myślenie o jutrze w jednoczącej się Europie*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2004, s. 135.

<sup>8</sup> Por.: P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004, s. 22, 31, 34, 39.

<sup>9</sup> *Dźwignia Archimedesesa, czyli metody i techniki zarządzania*, red. S. Duchniewicz, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 175.

<sup>10</sup> *The OECD Bologna Ministerial Conference, Enhancing SME Competitiveness*, Organization for Economic Co-Operation and Development, France 2001, s. 14.

Z kolei A. Pomykalski traktuje innowację jako proces obejmujący całość działań związanych z kreowaniem pomysłu (pewnej nowej idei), powstawaniem wynalazku, a następnie wdrożeniem nowego (lub ulepszanego) produktu, procesu czy usługi. Zdaniem autora prezentowanej definicji zdolność do projektowania, tworzenia i absorbowania innowacji stanowi współcześnie największe wyzwanie i warunek powodzenia przedsiębiorstwa w przyszłości<sup>11</sup>.

J. Machaczka zwraca uwagę na fakt, iż innowacje powinny przynieść efekty ekonomiczne. Autor zakłada, że „funkcją przedsiębiorczości jest przekształcenie pomysłu, projektu w konkretny wyrób lub usługę, które zaspokajając określone potrzeby, zdolne są generować zysk, co w konsekwencji pozwala przedsiębiorcy odtworzyć lub ewentualnie rozbudować kolejne cykle wytwórcze”<sup>12</sup>. Ponadto autor twierdzi, iż przedsiębiorczość należy traktować jako ogół działań związanych z uruchomieniem nowego przedsięwzięcia. W tym kontekście pojęcie to można odnieść nie tylko do procesów technologicznych, ich usprawnienia, wytwarzania produktów (usług) o wyższej jakości, lecz również do sfery organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami – wprowadzania zmian zapewniających wzrost efektywności procesów decyzyjnych, a także informacyjnych. B.A. Lundvall, podobnie jak czynił to J.A. Schumpeter, wyróżnia następujące obszary aktywności innowacyjnej: nowe produkty, nowe technologie, nowe formy organizacyjne, a także identyfikowanie lub kształtowanie nowych rynków zbytu<sup>13</sup>.

Reasumując, kreatywność utożsamia się z pomysłowością (twórczością), tj. generowaniem nowych idei i rozwiązań, natomiast innowację – z zastosowaniem pomysłu w praktyce gospodarczej, które to rozwiązanie powinno przynieść w przyszłości wymierne korzyści ekonomiczne i/lub społeczne. Innowacje wiążą się z ryzykiem i niepewnością, ale także twórczością i wiedzą osób zaangażowanych w proces innowacyjny. Projektowanie, opracowanie i wdrażanie przedsięwzięć innowacyjnych stanowi złożony, kosztowny i czasochłonny proces.

#### **4. Wpływ kultury organizacyjnej na zachowania twórcze i innowacyjne we współczesnych przedsiębiorstwach**

Kultura stanowi wprowadzone i utrwalone w długim okresie czasu tradycje, wzory zachowań, sposoby postępowania, dlatego stopień jej podatności na zmiany jest najczęściej niewielki. Jeżeli naczelne kierownictwo stwierdzi, że ukształtowana kultura nie jest właściwa dla danej organizacji, nie stymuluje pożądaných zachowań, w tym twórczych i innowacyjnych, wówczas zmiany kulturowe należy inicjować,

---

<sup>11</sup> A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 17.

<sup>12</sup> J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 106.

<sup>13</sup> B.A. Lundvall, *National system of innovation: Towards the theory of innovation and interactive learning*, Frances Pinter, London 1992, s. 14.



gdy spełnione zostaną następujące warunki: zostaną powołani nowi pracownicy na stanowiska kierownicze najwyższego szczebla, organizacja będzie znajdowała się w fazie wchodzenia na rynek lub wstępnej fazie dojrzewania, pojawią się sytuacje kryzysowe lub konfliktogenne (np. strajki, trudna sytuacja finansowa, recesja, zmiany technologii wytwarzania, restrukturyzacja). Należy przy tym zauważyć, iż czasami dochodzi do sytuacji, w której kultura organizacyjna, czyli struktura nieformalna, może zastąpić reguły i procedury działania o charakterze sformalizowanym.

Kultura organizacyjna realizuje trzy podstawowe funkcje<sup>14</sup>:

1) integracyjną – elementy kultury organizacyjnej utralają wspólne schematy myślenia, działania oraz wartości;

2) percepcyjną – kultura organizacyjna kształtuje postrzeganie środowiska oraz nadaje znaczenie życiu społecznemu i organizacyjnemu;

3) adaptacyjną – kultura organizacyjna uczy przedsiębiorstwo, jak szybko i skutecznie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Należy ponadto zwrócić uwagę na to, że kultura organizacyjna pełni również funkcję stymulującą, ponieważ pobudza pracowników do zachowań twórczych i innowacyjnych, uczenia się i stosowania przyjętych w organizacji wzorów myślenia i postępowania. Ponadto realizuje funkcję prewencyjną, gdyż określa, jakie sposoby zachowań (np. bierne, brak pomysłowości, odwagi i skłonności do podejmowania ryzyka, nieufność i opór wobec zmian) są traktowane w organizacji jako niepożądane. Zatem można przyjąć, iż kultura organizacyjna pełni również funkcję informacyjną oraz strukturo- i strategiotwórczą. Zdarza się przy tym, że istotne zmiany w strategii przedsiębiorstwa wymagają przebudowy dotychczasowej kultury organizacyjnej.

Kultura organizacji może również oddziaływać na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa. J.P. Kotter i J.L. Heskett doszli do wniosku, że podmioty gospodarcze, w których zasoby ludzkie (nie tylko pracownicy, ale również akcjonariusze oraz klienci) odgrywają dominującą rolę, uzyskiwały lepsze wyniki niż przedsiębiorstwa uważające element ludzki za mniej ważny. Te pierwsze w ciągu jedenastu lat zwiększyły przychody ze sprzedaży o 682%, a drugie – o 166%. W okresie tym zatrudnienie w pierwszej grupie badanych przedsiębiorstw wzrosło o 282%, a w drugiej – zaledwie o 36%. Ceny akcji pierwszych wzrosły o 901%, zaś drugich – o 74%. Pierwsze zwiększyły zyski netto o 756%, zaś drugie – tylko o 1%<sup>15</sup>.

T. Deal i A. Kennedy – na podstawie wyników badania działalności wybranych przedsiębiorstw – uznali, że te firmy, które odniosły sukces rynkowy, cechowały się silną kulturą, tj.: miały szeroko podzieloną i ugruntowaną filozofię zarządzania, podkreślały znaczenie zasobów ludzkich w osiągnięciu sukcesu organizacji, zachęcały do obchodzenia uroczystości uświetniających wydarzenia w firmie, wyróżniały

<sup>14</sup> Por.: C. Sikorski, *Kultura organizacyjna w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 13–15.

<sup>15</sup> J.P. Kotter, J.L. Heskett, *Cultures et performances, Le second souffle de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris 1993, za: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 68.

ludzi sukcesu i nagłaśniały ich nagrody, utrzymywały sieć informacji o kulturze, a także miały nieformalne reguły zachowań oraz silne wartości<sup>16</sup>.

M. Hopej twierdzi, że skuteczne pobudzanie w organizacji zachowań twórczych i innowacyjnych powinno polegać na ciągłym wsłuchiowaniu się w opinie, uwagi i pomysły (propozycje) podwładnych, nietraktowaniu podwładnych „z góry”, stworzeniu klimatu przychylnego twórcom i innowatorom – takiej atmosfery pracy, w której niepowodzenie traktuje się jako pożyteczne i przydatne doświadczenie, priorytetowym traktowaniu rozwoju pracowników, dodawaniu im odwagi w działaniu i powierzaniu do wykonania takiej pracy, która będzie dostosowana do ich kwalifikacji i umiejętności, eliminowaniu przyczyn błędów, a nie tylko „leczeniu objawów”, unikaniu przez przełożonego kierowania się w relacjach z pracownikami podejrzliwością, uwzględnianiu własnej miary przez przełożonych dla podwładnych<sup>17</sup>.

## 5. Podsumowanie

Reasumując, ewolucja procesów poprawy kultury organizacyjnej na rzecz wzrostu innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw winna coraz bardziej orientować się na<sup>18</sup>:

- metody i instrumenty adaptacji struktur organizacji stosownie do zmian zachodzących w otoczeniu, między innymi poprzez innowacyjne zarządzanie procesami obsługi klientów;
- rozwój kultury przez akumulowanie wiedzy i inteligencję, stanowiące istotny element każdej działalności innowacyjnej;
- kreatywne kierowanie zespołami ludzkimi;
- odblokowywanie kanałów informacyjnych w procesach komunikowania się i dzielenia wiedzą;
- elastyczne i skuteczne współdziałanie przy rozwiązywaniu celowych zadań innowacyjnych;
- decentralizację władzy (delegowanie uprawnień), zwiększanie zakresu samodzielności i odpowiedzialności pracowników, sprzyjające zachowaniom twórczym i innowacyjnym;
- systematyczną edukację w celu zmiany kompetencji;
- kierowanie przedsiębiorstwa za pomocą skonkretyzowanych celów i produktywności, a także metod odnowy i rozwoju organizacji, opartych na indywidualnej ocenie wkładu poszczególnych pracowników do zespołowych wyników.

---

<sup>16</sup> T.F. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate culture*, Copenhagen 1982, za: J.J. Dahllgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 255–256.

<sup>17</sup> M. Hopej, *Budzenie kreatywności pracowników*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1.

<sup>18</sup> *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 141.



Kultura organizacyjna winna być inspiracją do systematycznego doskonalenia i rozwoju, powinna pobudzać pracowników do zachowań twórczych, stymulować pozyskiwanie i akumulowanie nowej, praktycznie przydatnej wiedzy, stając się tym samym źródłem wzrostu poziomu innowacyjności, która współcześnie stanowi miarę konkurencyjności tak poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki. Obecnie przedsiębiorczość uznawana jest za najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa, a zdolność do generowania i wprowadzania innowacji – za podstawowe wyzwanie obecnego wieku. Teraz nie tylko dostrzega się konieczność zmian, ale wręcz postrzega się je jako szansę na przetrwanie i rozwój. Należy ponadto zauważyć, iż innowacje wymagają współdziałania wewnętrznego (koordynacji działań w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa) i zewnętrznego (współpracy przedsiębiorstwa z klientami, dostawcami, innymi przedsiębiorstwami) – tj. tworzenia „sieci wiedzy i innowacji”, dlatego tak ważne znaczenie ma odpowiednia kultura organizacyjna.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, iż innowacyjna kultura organizacyjna powinna być zorientowana na:

- ciągłe doskonalenie zasobów ludzkich w ramach kompleksowego systemu rozwoju zasobów ludzkich (zarówno szkolenia, jak i rozwoju kadr);
- docenianie pomysłowości pracowników;
- umiejętne dostosowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu, a nawet antycypowanie ich – otwartość na zmiany, skłonność do podejmowania ryzyka, dynamizm w działaniu;
- tworzenie atmosfery przychylnej generowaniu nowych idei i rozwiązań;
- pracę zespołową;
- decentralizację zarządzania – odpowiedzialności i kompetencji, w powiązaniu z decentralizacją systemu informacyjnego i samokontrolą pracowników;
- otwartą i skuteczną komunikację, dzięki sprawnie działającemu systemowi informacyjnemu;
- maksymalizowanie zaangażowania wszystkich pracowników – tworzenie klimatu innowacyjno-partycypacyjnego;
- wartości, normy i zachowania sprzyjające kreatywności i innowacyjności, zatem powinna to być kultura dynamiczna (elastyczna) i otwarta na zmiany – kultura wiedzy i kultura jakości, czyli systematycznego doskonalenia.

Należy z całym przekonaniem stwierdzić, iż przedsiębiorstwo, które działając w jakże zmiennym, a nawet można rzec – turbulentnym otoczeniu, nie podejmie wysiłków na rzecz zintensyfikowania systematycznych działań twórczych i innowacyjnych, a także przedsięwzięć związanych z pozyskiwaniem i akumulowaniem praktycznie przydatnej wiedzy i informacji, będzie skazane na zagładę.

## Literatura

1. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
2. Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004.
3. *Dźwignia Archimedesesa, czyli metody i techniki zarządzania*, red. S. Duchniewicz, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
4. Hofstede G., *The business of international business is culture*, „International Business Review” 1994, no 1.
5. Hopej M., *Budzenie kreatywności pracowników*, „Przegląd Organizacji” 2004.
6. *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
7. Kotter J.P., Heskett J.L., *Cultures et performances, Le second souffle de l'entreprise*, Les Editions d'Organization, Paris 1993.
8. Lundvall B.A., *National system of innovation: Towards the theory of innovation and interactive learning*, Frances Pinter, London 1992.
9. Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
10. *The OECD Bologna Ministerial Conference, Enhancing SME Competitiveness*, Organization for Economic Co-Operation and Development, France 2001.
11. Penc J., *Narodowe i międzynarodowe systemy zarządzania. Myślenie o jutrze w jednoczącej się Europie*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2004.
12. Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania. Kierowanie firmą z myślą o jutrze i procesach integracji z Unią Europejską*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
13. *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
14. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001.
15. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
16. Sikorski C., *Kultura organizacyjna w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
17. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 1998.
18. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.

### THE ROLE OF ORGANISATIONAL CULTURE IN SIMULATION OF CREATIVE AND INNOVATIVE BEHAVIOR IN MODERN ENTERPRISES

**Summary:** The paper concentrates on chosen cultural aspects and their influence on innovative activities of organization, with particularity taking into consideration the essence, organizational culture, its functions and types. Besides, it focuses on the features of innovative organizational culture.