PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 538 • 2018

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Emilia Dobrowolska
Uniwersytet Gdański
e-mail: emilia.dobrowolska@ug.edu.pl

IDENTYFIKACJA I KIERUNKI ZMIAN KULTURY ORGANIZACYJNEJ INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW – ANALIZA WYBRANYCH PRZYPADKÓW

ORGANIZATIONAL CULTURE OF INNOVATIVE FIRMS: IDENTIFICATION AND DIRECTIONS OF CHANGES – CASE STUDY ANALYSIS

DOI: 10.15611/pn.2018.538.09
JEL Classification: L140, M140, O320

Streszczenie: Celem artykułu jest zidentyfikowanie typu kultury organizacyjnej oraz przedstawienie kierunków jej zmiany na przykładzie czterech innowacyjnych przedsiębiorstw współpracujących z polskimi i zagranicznymi uczelniami. Zaproponowany model badawczy zakłada, że diagnoza kultury organizacyjnej stanowi podstawę do przedsięwzięć rozwojowych i poszukiwania pożądanych kierunków zmiany kultury organizacyjnej w dynamicznie zmieniającym się ekosystemie biznesowym. W badaniach posłużono się kwestionariuszem do oceny kultury organizacji (*Organizational Culture Assessment Instrument*) K.S. Camerona i R.E. Quinna, a także kwestionariuszem ankiety identyfikującym m.in. bariery i stymulatory budowania relacji międzyorganizacyjnych. Badania pozwoliły na identyfikację czterech profili kultur organizacyjnych innowacyjnych przedsiębiorstw: w trzech nie zidentyfikowano jednego dominującego typu kultury organizacyjnej, dominującą kulturę klanu zidentyfikowano w przedsiębiorstwie prowadzącym działalność badawczo-rozwojową w obszarze transplantologii.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, współpraca biznes–nauka, relacje międzyorganizacyjne, innowacyjność.

Summary: The aim of this paper is to identify the type of organizational culture and to present the directions of its changes on the example of four innovative firms, which cooperate with Polish and foreign universities. The research model assumes that the diagnosis of organizational culture is the basis for undertaking development ventures and seeking directions of changing the organizational culture in the dynamically changing business ecosystem. Two research tools were used in the study. K. S. Cameron and R. E. Quinn Organizational Culture Assessment Instrument was used to identify organizational culture of innovative firms while a questionnaire was applied to identify barriers and stimulators of building interorganizational

relations. Conducted research allowed to identify four profiles of organizational cultures of innovative enterprises. In the case of three enterprises, one dominant type of culture was not identified. Only in the case of the enterprise conducting research in the field of transplantation a dominance of clan culture was identified. The directions of changes in the organizational culture of two enterprises operating in the field of biotechnology are divergent. One of them desires stronger market culture and the other wishes stronger adhocracy culture in the future. The enterprise, operating in the field of material engineering, desires stronger clan culture, while the enterprise conducting research in the field of transplantation aims to maintain the dominance of clan culture.

Keywords: corporate culture, business–science cooperation, interorganizational relations, innovativeness.

1. Wstęp

Kultura organizacyjna jest określana jako medium życia społecznego umożliwiające uczestnikom organizacji komunikację, nadające sens ich działaniom, doświadczeniom i wyborom. Wszystkie aspekty organizacji, także ekonomiczne i społeczne, mają znaczenie kulturowe i mogą być odczytywane z kulturowego punktu widzenia [Kostera 1996]. Kultura organizacyjna jest wzorem podstawowych założeń, które dana grupa odkryła, wymyśliła lub rozwinęła w toku rozwiązywania problemów, jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, aby uznano je za wartościowe. Założenia te sprawdziły się, zatem uznano je za obowiązujące i przekazuje się je nowym członkom grupy jako właściwy sposób percepcji [Schein 1984].

Przyczyn zainteresowania kulturą organizacyjną można upatrywać w jej rozległym wpływie na różne obszary życia organizacyjnego, m.in.: skalę występowania oporów wobec zmian, konfliktów organizacyjnych, charakter interakcji między pracownikami czy innowacje i rozwój nowych produktów [Serafin 2015]. Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw pozostaje silnie osadzone w skomplikowanej sieci powiązań [Rzepka 2018]. E. Stańczyk-Hugiet zwraca uwagę, że ekosystem biznesowy wobec agresywnej konkurencji przedsiębiorstw działających w oparciu o strategię przetrwania otwiera nowe możliwości kreowania wartości, a w efekcie utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Koncepcja ekosystemu biznesu jest rozwinięciem teorii łańcuchów wartości rozszerzającą łańcuch wartości o inne organizacje – uniwersytety, organizacje branżowe i innych *stakeholders* oraz o interakcje między nimi [Stańczyk-Hugiet 2015]. Organizacje te tworzą sieć wzajemnych powiązań, dostarczając towary i usługi wartościowe z punktu widzenia klientów, którzy sami są członkami ekosystemu. Ekosystem biznesu bazuje na kluczowych zdolnościach, które służą wytwarzaniu nie tylko podstawowego produktu, lecz także zaspokajają dodatkowe, dotąd nieuświadomione potrzeby. Takie ujęcie doprowadziło do spopularyzowania koncepcji ekosystemów innowacji, w których indywidualne oferty są scalane w rozwiązania jednorodne o istotnej wartości dla klienta [Stańczyk 2015]. Typowe pojęcia

zaczerpnięte z ekologii to: symbioza wyrażająca się w obopólnych korzyściach stron, koewolucja rozumiana jako równoległa ewolucja podmiotów ekosystemu biznesu oraz koegzystencja, czyli współwystępowanie podmiotów rynkowych, które mogą być potencjalnymi partnerami symbiozy. Tworzenie relacji z otoczeniem w postaci różnego rodzaju sieci współpracy jest nieodzownym elementem każdego środowiska sprzyjającego innowacjom [Klimczuk-Kochańska 2012]. Z punktu widzenia zarządzania strategicznego współpraca powinna być nie tylko bilateralna, lecz także wielostronna [Czakon 2012]. Uwarunkowania poznawcze stratega mają wpływ na jego decyzje i zachowania strategiczne organizacji. W przypadku strategii relacyjnych istotne jest, aby menedżer dostrzegał opcje strategiczne w relacjach międzyorganizacyjnych [Czakon 2017].

Efektywna współpraca międzyorganizacyjna oraz długofalowe utrzymanie relacji współdziałania wymaga odpowiednich uwarunkowań kulturowych [Klimas 2014], stąd też za cel niniejszego artykułu przyjęto diagnozę istniejącej kultury organizacyjnej oraz wskazanie kierunków jej zmian, aby przedsiębiorstwo było bardziej innowacyjne. Obiektami badawczymi były cztery przedsiębiorstwa, które działają w obszarze biotechnologii, inżynierii materiałowej oraz transplantologii, a innowacyjne rozwiązania tworzą w wyniku współpracy z uniwersytetami.

2. Sposoby postrzegania i definiowania kultury organizacyjnej w teorii organizacji i zarządzania

Kultura organizacyjna stanowi obiekt zainteresowania wielu badaczy teorii organizacji i zarządzania [m.in.: Stein 2017; Warrick 2017; Schein 2010; Kostera 1996; Denison, Spreitzer 1991; O'Reilly i in. 1991; Barney 1986]. Jednocześnie w literaturze przedmiotu często podejmowany jest problem definiowania kultury organizacyjnej oraz wieloznaczności tego pojęcia [Alvesson 2013; Kamińska 2012]. A. Wojtowicz podkreśla, że nie można mylić pojęcia kultury organizacyjnej z jej przejawami. Istotny jest sposób i jakość wzajemnych powiązań poszczególnych składowych elementów kultury organizacyjnej. W tych relacjach tkwi istota kultury organizacyjnej, dlatego szczególną wartość poznawczą mają modele kultury organizacyjnej [Wojtowicz 2004].

K.S. Cameron i R.E. Quinn [2015] zwracają uwagę na dwa sposoby rozumienia i definiowania kultury organizacji, które zostały przedstawione w tabeli 1.

Przedstawione w tabeli 1. sposoby definiowania kultury organizacyjnej zostały określone z uwagi na dwa kryteria: dziedziny nauki (antropologię, która podkreśla, że organizacje są kulturami, i socjologię, której podstawowe założenia wskazują na to, że organizacje mają kulturę) i wynikające z nich podejścia do kultury (podejście funkcjonalne, zgodnie z którym kultura wyłania się ze wspólnych zachowań, i podejście semiotyczne, które podkreśla, że kultura tkwi w indywidualnych interpretacjach i poznaniu). Model wartości konkurujących (*Competing Values Framework*) Camerona i Quinna oparty jest na definicji kultury organizacyjnej bazującej na tradycji

Tabela 1. Definiowanie kultury organizacji w ujęciu K.S. Camerona i R.E. Quinna

		Koncepcja antropologiczna	Koncepcja socjologiczna
Podejście funkcjonalne	Założenie	Organizacja jest kulturą	Organizacja ma kulturę
	Przedmiot zainteresowania	Założenia zbiorowe	Zachowania zbiorowe
	Obserwacja	Czynniki subiektywne	Czynniki obiektywne
	Zmienna	Zależna (kultura tłumaczy się sama przez się)	Niezależna (kultura wyjaśnia inne zjawiska)
Podejście semiotyczne	Założenie	Kultura jest tym, co istnieje	Kultura pomaga zrozumieć rzeczywistość
	Przedmiot zainteresowania	Założenia indywidualne	Indywidualne procesy poznawcze
	Obserwacja	Przez uczestnictwo	Przez obserwację
	Zmienna	Zależna (kultura tłumaczy się sama przez się)	Niezależna (kultura wyjaśnia inne zjawiska)

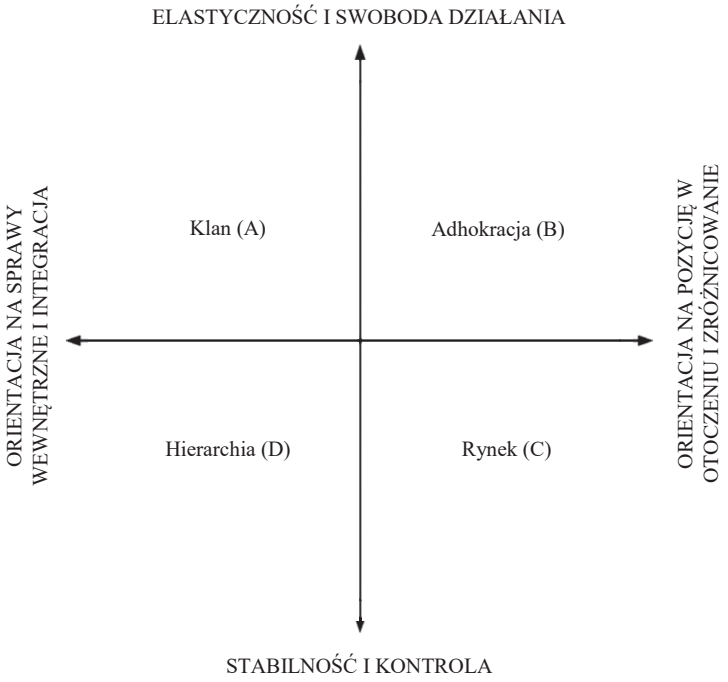
Źródło: [Cameron, Quinn 2015, s. 137].

socjologicznej i podejściu funkcjonalnym. Kultura organizacyjna traktowana jest jako cecha organizacji, która może być poddawana pomiarom niezależnie od innych zjawisk organizacyjnych; na jej podstawie można przewidywać, które organizacje odniosą sukces, a które nie [Cameron, Quinn 2015].

Model wartości konkurujących Camerona i Quinna został przedstawiony na rysunku 1.

W wyniku nałożenia się dwóch wymiarów (pierwszego, grupującego kryteria efektywności organizacji z uwagi na elastyczność i dynamiczność, a także niezmienność, kontrolę i porządek, oraz drugiego zestawiającego kryteria efektywności organizacji z uwagi na orientację na sprawy wewnętrzne i integrację, a także orientację na pozycję w otoczeniu i rywalizację) powstały cztery ćwiartki, z których każda przedstawia odmienny typ kultury organizacyjnej – kulturę klanu (współpracy), kulturę adhokracji (tworzenia), kulturę hierarchii (kontroli) i kulturę rynku (rywalizacji) [Cameron, Quinn 2015].

Jak wskazuje Ł. Sułkowski, trudności w zdefiniowaniu kultury organizacyjnej nie powinny przysłaniać znaczenia tego nurtu badań dla zarządzania, a to wynika z kilku powodów. Po pierwsze, zróżnicowanie wzorów kulturowych, konfiguracji norm i wartości organizacyjnych opisywane w licznych badaniach wskazuje na znaczący wpływ kontekstu kultury społeczeństwa. To prowadzi do teoretycznych i praktycznych koncepcji zarządzania, uwzględniających relatywizm kulturowy. Z kolei myślenie w kategoriach relatywizmu kulturowego burzy pozostałości myślenia neopozytywistycznego, które leżą u podstaw historycznego nurtu „naukowego zarządzania". Po drugie, nurt kulturowy badań wskazuje na zróżnicowanie narzędzi zarządzania wypracowanych w różnych kulturach i możliwości ich adaptacji do innych warunków



Rys. 1. Model wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quinna

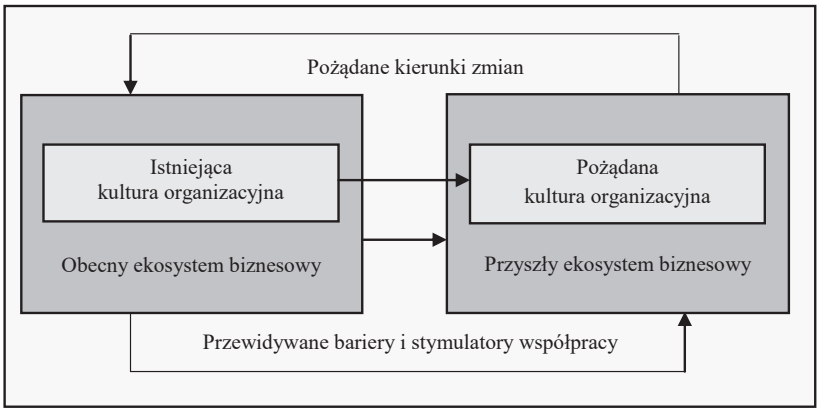
Źródło: [Cameron, Quinn 2015, s. 44].

społecznych. Ponadto w sytuacji umiędzynarodowienia działalności gospodarczej badania wpływu kultury społeczeństwa na organizacje stały się niezwykle istotne i doprowadziły do rozwoju zarządzania międzykulturowego. W wyniku poszukiwania nowych sposobów rozumienia organizacji i życia gospodarczego nurt kulturowy w zarządzaniu doprowadził do rozwoju dyskusji epistemologicznych wskazujących na ograniczenia założeń *homo economicus*, proponując refleksję w perspektywach funkcjonalistycznych i niefunkcjonalistycznych. Nurt kulturowy przyczynił się również do poszerzenia zakresu metodologii badań organizacji o metody interpretatywne [Sułkowski 2008].

Konkludując, z poznawczego punktu widzenia interesujące jest poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze: Jaki typ kultury organizacyjnej jest dominujący w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy? Jakie istnieją stymulatory i bariery współpracy innowacyjnych przedsiębiorstw z ekosystemem biznesowym? Jakie powinny być kierunki zmian zidentyfikowanych kultur organizacyjnych, aby sprzyjały innowacyjności przedsiębiorstw?

3. Model badawczy i metodologia badań

Zaproponowany w niniejszym artykule model badawczy został przedstawiony na rysunku 2.



Rys. 2. Model badawczy – diagnoza kultury organizacyjnej innowacyjnych przedsiębiorstw współpracujących z ekosystemem biznesowym

Źródło: opracowanie własne.

Model badawczy zakłada diagnozę istniejącej i pożądanej kultury organizacyjnej innowacyjnych przedsiębiorstw przy wykorzystaniu kwestionariusza do oceny kultury organizacji (*Organizational Culture Assessment Instrument*) Camerona i Quinna. Respondenci, którymi były osoby odpowiedzialne za sferę B+R, wskazywali pożądany typ kultury i jej profil. Model badawczy zakłada również identyfikację stymulatorów i barier współpracy przedsiębiorstw z ekosystemem biznesowym. Narzędziem badawczym, które zostało wykorzystane w tym celu, był kwestionariusz ankiety. Respondentów poproszono o wskazanie: podmiotów, z którymi współpracuje przedsiębiorstwo przy tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, sposobów nawiązania współpracy z uniwersytetami, form tej współpracy, źródeł finansowania prac badawczych nad innowacyjnym rozwiązaniem, a także stymulatorów i barier współpracy międzyorganizacyjnej. Zidentyfikowane bariery i stymulatory współpracy z ekosystemem biznesowym stanowią podstawę do określenia kierunków zmian kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw.

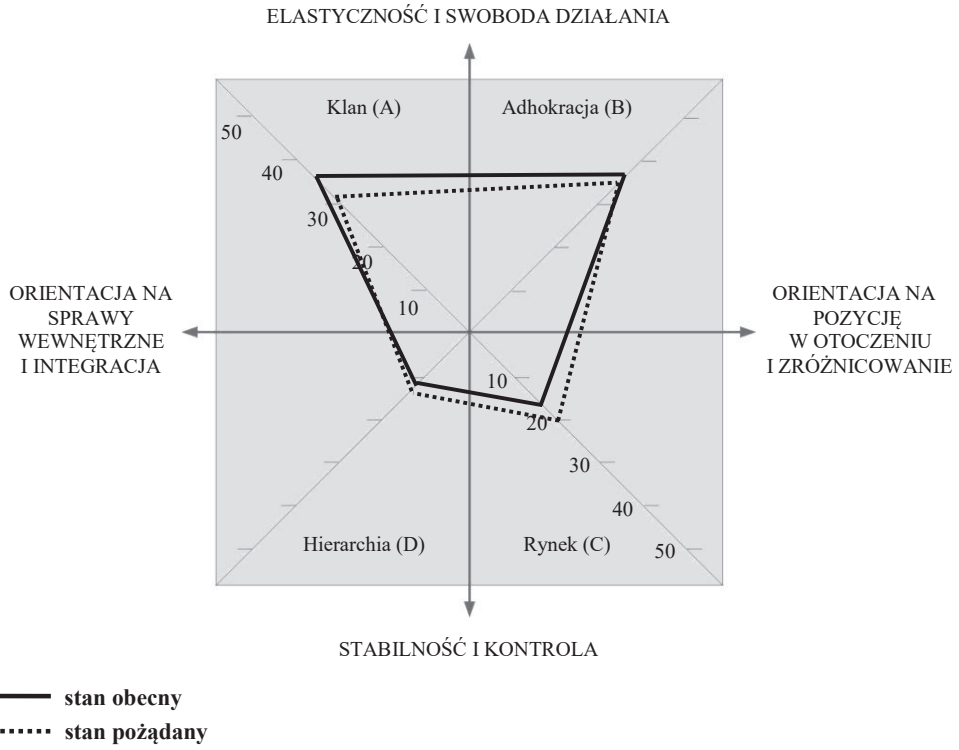
4. Wyniki badań empirycznych i pożądane kierunki zmian kultury organizacyjnej

Badania empiryczne z wykorzystaniem kwestionariusza do oceny kultury organizacji (*OCAI*) Camerona i Quinna zostały skierowane do 37 przedsiębiorstw na terenie

Trójmiasta tworzących innowacyjne rozwiązania. Współczynnik responsywności wyniósł 10,81%. Profile istniejącej i pożądanej kultury organizacyjnej zostały zidentyfikowane w czterech przedsiębiorstwach badawczo-rozwojowych (Alfa, Beta, Gamma i Delta), tworzących innowacyjne rozwiązania z dziedziny biotechnologii, inżynierii materiałowej i transplantologii. Głównym kryterium doboru czterech przypadków do badań była współpraca przedsiębiorstw sektora o wysokiej dynamice wzrostu z uczelniami wyższymi.

Mikroprzedsiębiorstwo Alfa prowadzi działalność w obszarze biotechnologii od 2007 r. Podjęło współpracę przy tworzeniu innowacyjnych rozwiązań z Uniwersytetem Autonomicznym w Barcelonie, uniwersytetem w Kopenhadze i Uniwersytetem Jyväskylä w Finlandii.

Na rysunku 3 przedstawiono profil obecnej i pożądanej kultury przedsiębiorstwa Alfa.



Rys. 3. Profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa Alfa – stan obecny i stan pożądany

Źródło: opracowanie własne.

W przedsiębiorstwie Alfa brak jednego dominującego typu kultury organizacyjnej. Można raczej stwierdzić, że kultura badanego przedsiębiorstwa posiada przede wszystkim cechy kultury klanu i adhokracji, a w dalszej kolejności pewne cechy

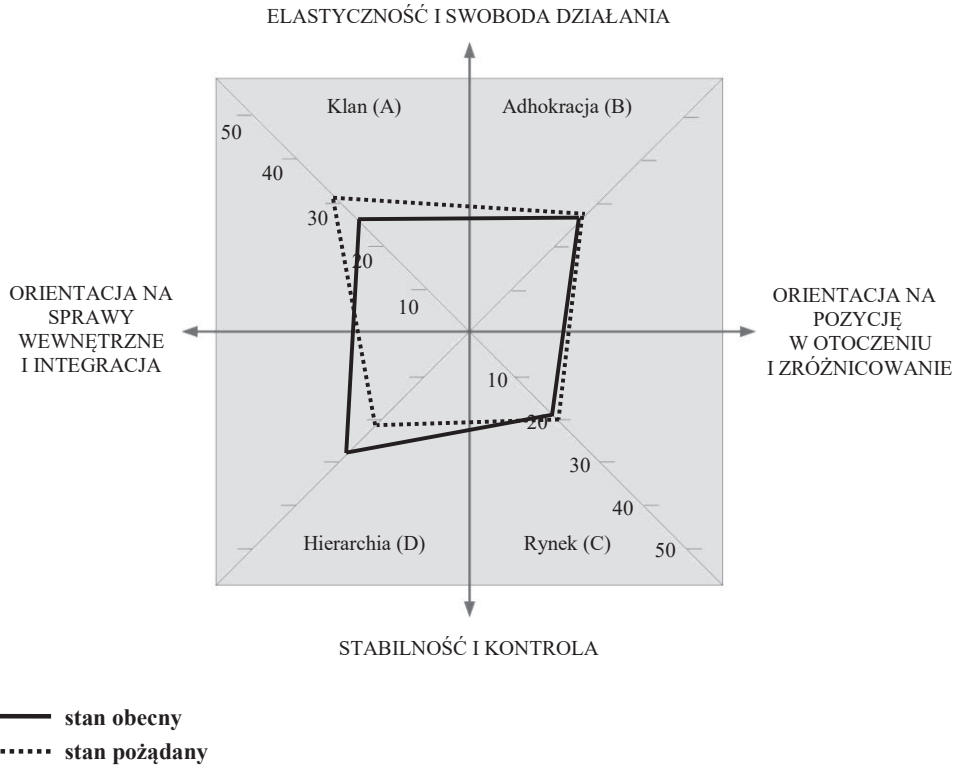
kultury rynku i hierarchii. Wśród cech charakteryzujących kulturę przedsiębiorstwa Alfa można wymienić:

- Postawę przedsiębiorczą i gotowość do podejmowania ryzyka.
- Nastawienie na pracę zespołową, która jest koordynowana przez przywódcę – mentora.
- Lojalność, wzajemne zaufanie i zaangażowanie w sprawy organizacji, co zapewnia jej spójność.
- Dążenie do tworzenia innowacyjnych rozwiązań i podejmowania nowych wyzwań, które pozwolą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.
- Dążenie do rozwoju zasobów ludzkich, co zwiększa efektywność organizacji.

Dokonując analizy pożądanego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa Alfa, należy zwrócić uwagę, że skłania się ono ku większej dominacji kultury rynku w stosunku do kultury klanu, co przejawia się przede wszystkim w dążeniu do zwiększenia udziału w rynku, trosce o wykonywane zadania i osiągane wyniki, a także propagowaniu postaw nastawionych na rywalizację z konkurentami. Taka aktywna postawa przedsiębiorstwa Alfa wynika z tego, że nie tylko realizuje ono prace badawczo-rozwojowe nad innowacyjnymi rozwiązaniami na zlecenie klientów, lecz także poszukuje klientów zainteresowanych stworzonymi przez nie produktami. Przedsiębiorstwo Alfa angażuje się w różne formy współpracy z uniwersytetami: było członkiem konsorcjum badawczego, realizowało projekt badawczo-rozwojowy z naukowcami, zlecało realizację prac badawczych uczelni, podpisało z uczelnią umowę współwłasności patentu, zatrudniało naukowców podczas realizacji wspólnego projektu, a także korzystało z infrastruktury badawczej uczelni. Dążenie do zwiększenia dominacji kultury rynku przez przedsiębiorstwo Alfa może wynikać ze wskazywanych przez nie czynników stymulujących do nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych – wzrastającej wśród przedsiębiorców świadomości zwiększenia wydatków na B+R, a także presji klientów i dostawców na innowacyjne rozwiązania. Jednocześnie zwiększenie orientacji przedsiębiorstwa na sprawy zewnętrzne i integrację jest utrudnione przez następujące bariery współpracy międzyorganizacyjnej: brak informacji o stworzonych innowacjach na uczelniach oraz odmienny horyzont czasowy pracy przedsiębiorców i naukowców, wynikający z tego, że przedsiębiorcy są nastawieni na uzyskanie rezultatów w krótkim czasie, a prowadzone przez pracowników naukowych badania wymagają działania w dłuższej perspektywie czasowej.

Mikroprzedsiębiorstwo Beta prowadzi działalność w obszarze inżynierii materiałowej od 2005 r. Współpracuje z Uniwersytetem Gdańskim, Uniwersytetem Łódzkim i Politechniką Gdańską oraz przedsiębiorstwami o zasięgu międzynarodowym z innego sektora. Współpraca ma charakter powtarzalny, jednak przedsiębiorstwo uzależnia realizację kolejnych projektów z uczelniami od wcześniejszych doświadczeń wynikających z tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Współpraca przedsiębiorstwa Beta z uniwersytetami przyjmowała różne formy: przedsiębiorstwo było członkiem konsorcjum badawczego, realizowało projekt badawczo-rozwojowy, podpisało umowę licencyjną, a także korzystało z infrastruktury badawczej uczelni.

Profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa Beta został przedstawiony na rysunku 4.



Rys. 4. Profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa Beta – stan obecny i stan pożądany

Źródło: opracowanie własne.

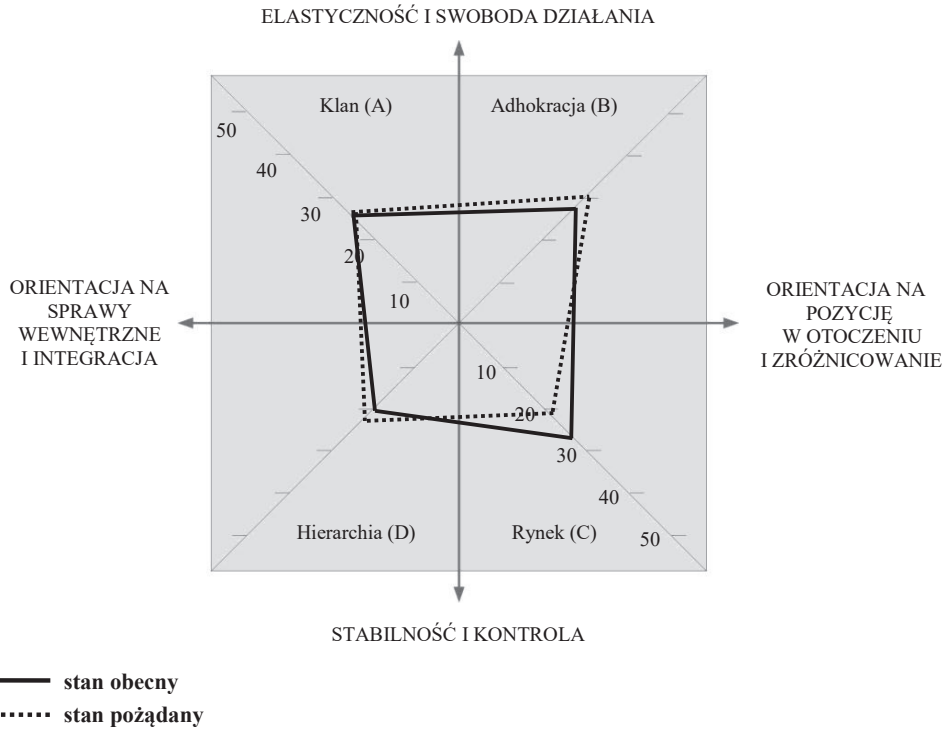
W przypadku przedsiębiorstwa Beta również można zaobserwować brak dominującego typu kultury organizacyjnej – jest to kultura mieszana. Zaskakujący jest fakt, że w przedsiębiorstwie Beta występuje wiele cech kultury hierarchii, co przejawia się tym, że w przywództwo opiera się na sprawnym koordynowaniu, przy zachowaniu formalnych przepisów. Jednocześnie przedsiębiorstwo Beta kładzie duży nacisk na trwałość i niezmienność zasad działania.

Analiza pożądanego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa Beta pozwala zauważyć, że przedsiębiorstwo zwraca się w kierunku kultury klanu, uznając, że pewne atrybuty kultury hierarchii wymagają korekty. Jedynym stymulatorem nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych wymienianym przez przedsiębiorstwo Beta jest wzrastająca wśród władz uczelni świadomość komercyjnego wykorzystania wiedzy. O biernej postawie przedsiębiorstwa może świadczyć fakt, że realizuje ono tylko prace badawczo-rozwojowe wynikające z zapotrzebowania zgłaszanego przez

klientów i samo zajmuje się procesem sprzedaży swoich produktów. Zwiększenie elastyczności działania przedsiębiorstwa jest utrudnione z powodu niedostrzegania przez naukowców potrzeby współpracy z przedsiębiorcami oraz braku świadomości komercjalizacji innowacji technologicznych przez naukowców. Z odpowiedzi udzielonych przez respondentów w kwestionariuszu OCAI wynika, że przedsiębiorstwo Beta dostrzega konieczność wprowadzenia zmian mających na celu budowanie relacji opartych na zaufaniu oraz dążenie do rozwoju osobistego pracowników.

Mikroprzedsiębiorstwo Gamma, o krajowym zasięgu działania, w branży biotechnologicznej funkcjonuje od 4 lat. W porównaniu z Alfa i Beta doświadczenie przedsiębiorstwa Gamma we współpracy z ekosystemem biznesowym jest mniejsze. Nawiązało relację współpracy z Uniwersytetem Gdańskim, podpisało jedną umowę współwłasności patentu z uniwersytetem oraz użyczało uczelni swoją infrastrukturę badawczą.

Profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa Gamma został przedstawiony na rysunku 5.



Rys. 5. Profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa Gamma – stan obecny i stan pożądany

Źródło: opracowanie własne.

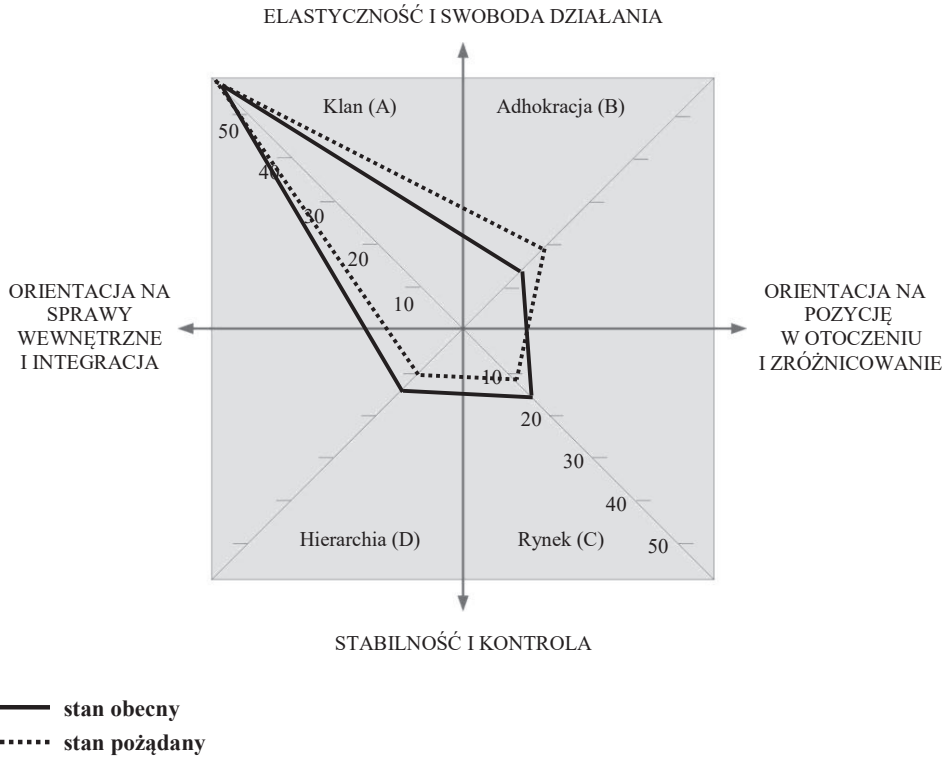
Dokonując analizy profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa Gamma, należy zwrócić uwagę, że spośród przedstawionych profili kultury organizacyjnej badanych

przedsiębiorstw ten jest najbardziej zrównoważony i zbliżony kształtem do kwadratu, tzn. posiada cechy adhokracji, rynku, w dalszej kolejności klanu, a w najmniejszym stopniu hierarchii. Krótki okres działania na rynku nie stanowi jednak przeszkody na drodze dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa, gdyż dąży ono do rezygnacji z pewnych cech kultury rynku na rzecz kultury adhokracji. Przedsiębiorstwo Gamma jest skłonne do podejmowania ryzyka oraz wdrażania innowacyjnych rozwiązań, co świadczy o jego silnym zorientowaniu na elastyczność działania. Ponadto jest zorientowane na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej na rynku, co z kolei stanowi o jego orientacji na sprawy zewnętrzne. Wymienione cechy są charakterystyczne dla przedsiębiorstw z branż, w których dynamika ekosystemu biznesowego skłania do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. Czynnikami, które stanowią podstawę do zmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w kierunku kultury adhokracji, są stymulatory budowania relacji międzyorganizacyjnych – wzrastająca wśród przedsiębiorców świadomość konkurowania jakością oferowanych produktów i usług oraz budowania silnej marki i tworzenia innowacyjnych rozwiązań, a także wzrost świadomości władz lokalnych w kreowaniu środowiska biznesowego. Czynnikiem, który utrudnia wprowadzenie dominującej kultury adhokracji, jest niedostrzeganie przez naukowców potrzeby współpracy z przedsiębiorcami. Odzwierciedleniem tego problemu jest nawiązanie współpracy tylko z jedną uczelnią.

Małe przedsiębiorstwo Delta prowadzi działalność badawczo-rozwojową w obszarze transplantologii od 2004 r. W przeciwieństwie do Alfa, Beta i Gamma przedsiębiorstwo Delta nie pozyskuje środków na działalność badawczo-rozwojową z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Projekty są finansowane z własnych zasobów finansowych oraz środków pochodzących ze Stanów Zjednoczonych.

Na rysunku 6 przedstawiono profil kultury organizacyjnej ostatniego z analizowanych przedsiębiorstw – przedstawiono porównanie ogólnych profili kultury obecnej i pożądanej w przedsiębiorstwie Delta. Zidentyfikowany profil kultury organizacyjnej odróżnia od pozostałych dominacja jednego typu kultury organizacyjnej, tj. kultury klanu. Warto zaznaczy, że jest to kultura o dużej sile wpływu, co oznacza, że dla przedsiębiorstwa Delta istotna jest swoboda i elastyczność działania, a także orientacja na sprawy wewnętrzne. Badane przedsiębiorstwo koncentruje się na współpracy wewnątrzorganizacyjnej, która wyraża się w dążeniu przełożonych, pełniących funkcję mentorów i doradców, do zaangażowania pracowników, budowania zespołów, w których pracownicy darzą sią wzajemnym zaufaniem, a miarą sukcesu jest rozwój zasobów ludzkich. Budowanie relacji międzyorganizacyjnych jest stymulowane przez następujące czynniki: wzrastającą wśród władz uczelni świadomość komercyjnego wykorzystania wiedzy i wzrastającą wśród przedsiębiorców świadomość zwiększenia wydatków na B+R.

Dokonując analizy pożądanego profilu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa Delta, należy zwrócić uwagę, że kładzie ono nacisk na rozwój atrybutów kultury adhokracji, czyli dążenie do samodzielnego podejmowania ryzyka, zapewnienie



Rys. 6. Profil kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa Delta – stan obecny i stan pożądany

Źródło: opracowanie własne.

spójności organizacji poprzez zaangażowanie w tworzenie innowacji i rozwój, a także osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności. Czynnikami, które utrudniają współpracę z podmiotami rynkowymi, są: brak świadomości komercjalizacji innowacji technologicznych przez naukowców oraz brak informacji na temat możliwości nawiązania współpracy z naukowcami i pozyskania funduszy na realizację prac badawczo-rozwojowych przez przedsiębiorców.

Analiza wybranych przypadków wskazuje, że badane przedsiębiorstwa budują nieliczne relacje z ekosystemem biznesowym, ograniczając je głównie do relacji z uczelniami. Nie nawiązują one współpracy z innymi przedsiębiorstwami ani instytucjami otoczenia biznesu, co może świadczyć o ich niskiej świadomości sieciowej.

5. Dyskusja wyników badań

M. Tian, P. Deng, Y. Zhang, M. Paz Salmador dokonali systematycznego przeglądu literatury dotyczącej badań nad wpływem kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstw. Na podstawie analizy badań przeprowadzonych w okresie od 1980

do 2017 r. zidentyfikowali sześć wymiarów kultury organizacyjnej: innowacyjną kulturę organizacyjną (*Innovation – Oriented Culture*), kulturę organizacji nastawioną na uczenie się (*Learning Culture*), kulturę adhokracji, kulturę hierarchii, kulturę klanu i kulturę rynku. Organizacje o kulturze adhokracji charakteryzuje zorientowanie na przyszłość, gotowość do podejmowania ryzyka, większa skłonność do rozwoju nowych produktów, elastyczność w działaniu oraz zdolność do organizacyjnego uczenia się, co umożliwia adaptację do zmieniających się warunków otoczenia oraz ułatwia zgromadzenie i wykorzystanie zasobów przy realizacji innowacyjnych przedsięwzięć. Na przeciwległym biegunie znajdują się przedsiębiorstwa o kulturze hierarchii, które stanowią sformalizowane organizacje, kładące nacisk na stabilność, przewidywalność i wydajność. Orientacja na zapewnienie ładu wewnętrznego ogranicza wykorzystywanie zewnętrznych pomysłów, gromadzenie informacji oraz organizacyjne uczenie się, co w konsekwencji negatywnie wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw. Organizacje o kulturze klanu są przedstawiane jako przyjazne miejsca pracy, w których nacisk kładzie się na rozwój zasobów ludzkich i zaangażowanie pracowników, co zapewnia korzyści w długim okresie. Większy nacisk na rozwój pracowników, a także na ich partycypację w podejmowaniu decyzji skutkuje wzrostem innowacyjności pracowników. Ponadto zespołowa inteligencja emocjonalna buduje zaufanie pomiędzy pracownikami, a to z kolei wzmacnia kreatywność pracowników. Harmonijna atmosfera zachęca pracowników do współpracy w długim horyzoncie czasowym i realizacji ambitnych celów. Organizacje o kulturze rynku koncentrują się na osiąganych wynikach i uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, a także tworzą relacje międzyorganizacyjne, które umożliwiają im przeprowadzanie transakcji rynkowych. M. Tian, P. Deng, Y. Zhang oraz M. Paz Salmador twierdzą, że dorobek empiryczny w zakresie innowacyjności przedsiębiorstw o kulturze rynku jest niewystarczający, dlatego podkreślają oni konieczność prowadzenia badań w tym obszarze [Tian i in. 2018].

Warto w tym miejscu odnieść się do badań przeprowadzonych przez J.C. Naranjo-Valencia, D. Jiménez-Jiménez, R. Sanz-Valle na próbie 471 hiszpańskich przedsiębiorstw. Uzyskane przez nich wyniki pokazują rolę kultury organizacyjnej i jej wpływ na orientację strategiczną przedsiębiorstw, wyrażającą się w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań lub imitacji już istniejących. Przedsiębiorstwa o kulturze adhokracji wyprzedzają działania konkurencji i jako pierwsze wprowadzają na rynek innowacyjne produkty, z kolei przedsiębiorstwa o kulturze hierarchii unikają dodatkowych kosztów związanych z prowadzeniem badań i adaptują pomysły konkurentów [Naranjo-Valenzia i in. 2011].

Zidentyfikowane przez autorkę profile kultury organizacyjnej czterech innowacyjnych przedsiębiorstw są zróżnicowane. Kierunki zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw Alfa i Gamma działających w obszarze biotechnologii oraz przedsiębiorstwa Beta działającego w obszarze inżynierii materiałowej koncentrują się na zwiększeniu dominacji kultur rynku i adhokracji oraz ograniczeniu dominacji kultury hierarchii. Źródłem tworzenia innowacji jest rynek. W przypadku przedsiębiorstwa

Delta odkrycia w obszarze transplantologii są niezależne od aktualnego zapotrzebowania rynkowego, wynikają z odniesienia sukcesu w badaniach naukowych, których efekty powinny zostać skomercjalizowane. Rozwój kultury klanu sprzyja innowacyjności przedsiębiorstwa Delta głównie poprzez budowanie klimatu zaufania i grupową formę podejmowania decyzji.

6. Kierunki badań kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna cieszy się zainteresowaniem badaczy z zakresu zarządzania już od lat 40. XX wieku [Kostera 1996]. Jednak w odniesieniu do uwarunkowań kulturowych sieci międzyorganizacyjnych dotychczasowy dorobek sprowadza się do prac koncepcyjnych, charakteryzujących pojęcie kultury sieciowej czy kultury sieci międzyorganizacyjnej [Klimas 2014]. Z tego powodu interesujące poznawczo może być podjęcie badań, które pozwolą uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy w sieciach międzyorganizacyjnych występuje ten sam typ kultury? Czy raczej kultury uzupełniają się? Jeśli tak, to w jaki sposób są dopasowane? Czy podmioty rynkowe o dominującej kulturze rynku współpracują z podmiotami o dominującej kulturze klanu? Czy organizacje o dominującej kulturze adhokracji tworzą relacje z organizacjami zhierarchizowanymi?
2. Czy typ kultury uzależniony jest od stosowanego modelu tworzenia innowacji? Jaki typ kultury jest dominujący w przedsiębiorstwach tworzących innowacyjne rozwiązania zgodnie z modelem procesu innowacji trzeciej generacji? Czy w przedsiębiorstwach tworzących innowacje zgodnie z modelem czwartej generacji następuje ewolucja równoległa dominujących typów kultur organizacyjnych, wyrażająca się np. dążeniem jednej grupy przedsiębiorstw do dominacji kultury rynku, a drugiej grupy do dominacji kultury klanu? Czy stosowanie modelu procesu tworzenia innowacji piątej generacji, zakładającego występowanie horyzontalnych i wertykalnych połączeń między podmiotami rynkowymi, pozwala na koegzystencję kultur organizacyjnych?

7. Zakończenie

Istotną rolę w zmianie profilu kultury organizacyjnej innowacyjnych przedsiębiorstw może odgrywać zmiana warunków funkcjonowania ekosystemu biznesowego, wyrażająca się we wzroście liczby czynników stymulujących te przedsiębiorstwa do większej otwartości na współpracę z uczelniami wyższymi oraz zmniejszeniu liczby barier współpracy międzyorganizacyjnej. Czynniki stymulujące, o charakterze świadomościowo-kulturowym, służące budowaniu współpracy przedsiębiorstw i uczelni, wynikają przede wszystkim ze wzrastającego zrozumienia podmiotów rynkowych, że działanie w pojedynkę jest nieefektywne, nie pozwala sprostać oczekiwaniom klientów i tworzyć innowacyjnych rozwiązań. Zakłada się, że niwelowaniu barier współpracy pomiędzy przedsiębiorcami i naukowcami sprzyjać mogą: większa

świadomość sieciowa, która wpływa na zdolności poznawczo-behawioralne kadry kierowniczej, zastosowanie metodyki myślenia sieciowego, które umożliwia m.in. spojrzenie na problem z różnych punktów widzenia, ujęcie i zbadanie za pomocą sieci wzajemnych oddziaływań poszczególnych elementów, zwrócenie uwagi na proces zmian, uczenia się i rozwoju, lepsze zrozumienie całości struktury sieciowej oraz jej części [Zimniewicz 2009], a także budowanie relacji zaufania między partnerami sieci międzyorganizacyjnej.

Literatura

Alvesson M., 2013, *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications, London.

Barney J.B., 1986, *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, The Academy of Management Review, vol. 11, no 3, s. 656-665.

Cameron K.S., Quinn R.E., 2015, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

Czakon W., 2017, Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych, Organizacja i Kierowanie, nr 2 (176), s. 101.

Denison D.R., Spreitzer G. M., 1991, *Organizational Culture and Organizational Development*: *A Competing Values Approach*, Research in Organizational Change and Development, vol. 5, Issue 1, s. 1-21.

Kamińska B., 2012, *Rola kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 2, s. 11.

Klimas P., 2014, *Kultura organizacyjna w sieciach innowacji*, [w:] Kosiń P. (red.), *Przedsiębiorstwo XXI wieku – doświadczenia i perspektywy zarządzania. Przedsiębiorstwo w sieci*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Studia Ekonomiczne, nr 202, s. 101-104.

Klimczuk-Kochańska M., 2012, *Rola klastrów gospodarczych w budowaniu kultury innowacyjności przedsiębiorstw i regionu*, Współczesne Zarządzanie, nr 1, s. 47-48.

Kostera M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Naranjo-Valencia J.C., Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R., 2011, *Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture*, Management Decision, vol. 49, Issue 1, s. 55-72.

O'Reilly III C.A., Chatman J., Caldwell D.F., 1991, *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person – Organization Fit*, Academy of Management Journal, vol. 34, no 3, s. 487-516.

Rzepka A., 2018, *Współpraca międzyorganizacyjna i jej wpływ na innowacyjność na podstawie badań empirycznych*, [w:] Lipińska A., Klimas P. (red.), *Kierunki badań innowacyjności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 36.

Schein E.H., 1984, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, vol. 25, no. 2, s. 3.

Schein E.H., 2010, *Organizational Culture and Leadership*, John Willey & Sons, San Francisco.

Serafin K., 2015, *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Studia Ekonomiczne, Zarządzanie, nr 222, s. 87.

Sułkowski Ł., 2008, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6, s. 21-22.

Stańczyk S., 2015, *Tożsamość ekosystemów biznesu – zarys koncepcji*, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (169), s. 169-170.

Stańczyk-Hugiet E., 2015, *Strategicznie o ekosystemie biznesu*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 32 (2), s. 397-400.

Stein H.F., 2017, *Listening Deeply: An Approach to Understanding and Consulting in Organizational Culture*, University of Missouri Press, Columbia.

Tian M., Deng P., Zhang Y, Paz Salmador M., 2018, *How does culture influence innovation? A systematic literature review*, Management Decision, vol. 56, Issue 5, s. 1092-1095.

Warrick D.D., 2017, *What Leaders Need to Know about Organizational Culture*, Business Horizons, vol. 60, Issue 3, s. 395-404.

Wojtowicz A., 2004, *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 5, s. 159.

Zimniewicz K., 2009, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.