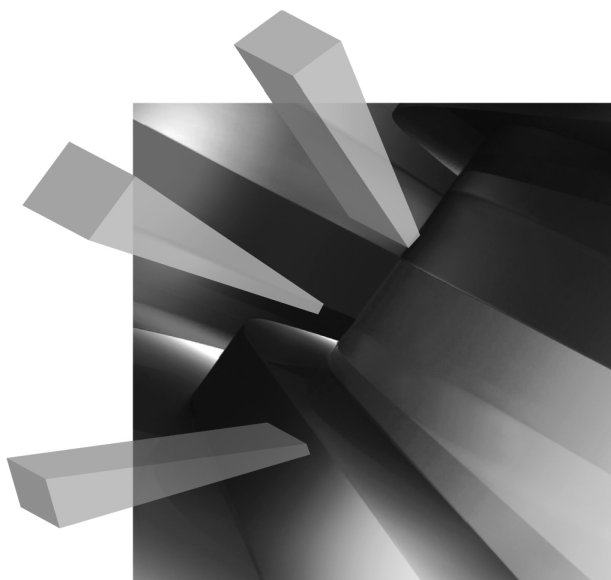


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(10) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respektowanie interesów pracowników – przesłanki i korzyści w świetle badań empirycznych.....	9
Waldemar Piotr Gil , Problematyka zarządzania płynnością finansową szwajcarskich jednostek gospodarczych – studium przypadku.....	18
Katarzyna Grzesik , Rozwój zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych.....	33
Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień , Losy zawodowe absolwentów kierunków ekonomicznych.....	47
Janusz Marek Lichtarski , Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce.....	58
Marcin Moś , Zarządzanie projektami informatycznymi. Rola analizy przedwdrożeniowej.....	68
Karolina Olszewska , Fuzje i przejęcia a innowacyjność przedsiębiorstw sektora ICT.....	77
Grażyna Osbert-Pociecha , Ograniczanie złożoności organizacji – w świetle badań sondażowych.....	89
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska , Konkurencyjność klastrów meblarskich w Polsce na tle podobnych inicjatyw w Europie.....	102
Katarzyna Piwowar-Sulej , Kultura organizacyjna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy.....	117
Piotr Rogala , Przegląd zarządzania jako mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001.....	126
Agnieszka Sokolowska , Społecznie odpowiedzialna działalność małego przedsiębiorstwa na przykładzie „Optyka-Optometria Bracia Łygas”.....	133
Dorota Teneta-Skwiercz , Zarządzanie filantropią korporacyjną na przykładzie spółki Abbott Laboratories.....	144
Anna Wójcik-Karpacz , Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami – wyniki badań empirycznych.....	155

Summaries

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respecting employee interests – premises and benefits in the light of empirical studies.....	17
Waldemar Piotr Gil , Issues of financial liquidity management of the Swiss economic units – case study.....	32
Katarzyna Grzesik , Development of leaders’ abilities in Polish enterprises – research findings.....	46

Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień, Professional fates of graduates of economic faculties	57
Janusz Marek Lichtarski, Motivating project team members in theory and practice.....	67
Marcin Moś, IT project management – the role of the preimplementation analysis	76
Karolina Olszewska, Mergers & Acquisitions and companies innovation performance in the ICT sector.....	88
Grażyna Osbert-Pociecha, Cutting down the complexity of organization. Results of the preliminary survey	101
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska, Competitiveness of furniture clusters in Poland compared with similar initiatives in Europe .	116
Katarzyna Piwowar-Sulej, Organizational culture as a component of the pro-innovative work environment	125
Piotr Rogala, Management review as a tool of improving the systems of quality management ISO 9001	132
Agnieszka Sokołowska, Social responsibility activity of small enterprise based on "Optyka-Optometria Bracia Łygas"	143
Dorota Teneta-Skwiercz, Management of corporate philanthropy – based on Abbot Laboratories	154
Anna Wójcik-Karpacz, Assessment of effectiveness of business relationships with customers. Results of empirical research	169

Katarzyna Piwowar-Sulej

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO SKŁADOWA PROINNOWACYJNEGO ŚRODOWISKA PRACY

Streszczenie: Tworzenie i wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwach jest uwarunkowane posiadaniem odpowiedniego potencjału ludzkiego. Potencjał ten formowany jest nie tylko w szkołach, ale i w miejscu pracy. W artykule przybliżono zagadnienia kształtowania postaw innowacyjnych w organizacji przez użycie narzędzia w postaci tzw. proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Posłużono się przy tym studiami literatury przedmiotu oraz wynikami badań empirycznych. Badania te zostały przeprowadzone w 35 przedsiębiorstwach Dolnego Śląska.

Słowa kluczowe: innowacyjność, proinnowacyjne środowisko pracy, kultura organizacyjna.

1. Wstęp

Innowacje są niewątpliwie warunkiem koniecznym dla przetrwania i rozwoju współczesnych organizacji. Wynika to z licznych teorii rozwoju gospodarczego (zob. m.in. [Schumpeter 1934; Freeman 1982; Romer 1990, s. 71-102; Nicoletti, Scarpetta 2003]), ale także doświadczenie krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo potwierdza tezę, że innowacyjność jest źródłem sukcesu wielu przedsiębiorstw działających na rynku [OECD 2004, s. 14-15]. P. Drucker nazywa innowacje narzędziami przedsiębiorcy, dzięki którym wykorzystuje on zmiany [Drucker 2007, s. 17].

Termin innowacja wywodzi się z łacińskiego *innovatio*, oznaczającego wprowadzanie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzoną, nowość, reformę [Tokarski 1980, s. 307]. W wąskim znaczeniu innowacja jest pierwszym praktycznym wykorzystaniem wynalazku, którym jest rozwiązanie dotąd nieznanne (zob. [Nasierowski 1997, s. 45-46]). W szerszym ujęciu jest to zmiana polegająca na udoskonaleniu (lub wymianie) istniejących wyrobów, metod wytwarzania, środków produkcji itp. Tym samym innowacją nazywa się każde celowe działanie prowadzące do zmiany dotychczasowego stanu obiektów i/lub relacji między nimi [Lichtarski 2007, s. 229-230]. **Innowacyjność** z kolei jest cechą podmiotów oznaczającą zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, a także ich absorpcji [Internet 2].

Wprowadzanie nowych produktów i usług zależy w dużej mierze od cech wykazywanych przez pracowników w procesie rozwiązywania problemów napotyka-

nych w trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mając na uwadze szczegółowe cechy potencjału ludzkiego, należy stwierdzić, że podstawą jest tutaj kreatywność (twórczość) oraz pozytywna postawa wobec innowacji. Rozwój wskazanych cech z kolei zależy nie tylko od jakości formalnej edukacji, ale także od środowiska pracy. Stworzenie odpowiedniego – proinnowacyjnego – środowiska pracy umożliwi pracownikom sprawne rozwiązywanie problemów oraz zachęca ich do skutecznego wykorzystania umiejętności w zakresie innowacji (por. [Arundel i in. 2006 s. 3]). Przyjęto, że kształtowanie takiego środowiska pracy obejmuje podejmowanie odpowiednich działań w obszarze sfery personalnej, na którą składają się: funkcja personalna, warunki pracy oraz kultura organizacyjna.

Wskazane wyżej składowe proinnowacyjnego środowiska pracy należy kształtować spójnie, mając na uwadze istniejące między nimi powiązania. Dwa pierwsze elementy sfery personalnej znajdują w większości syntetyczne odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej, stanowiącej zbiór dominujących wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, charakterystycznych dla danej organizacji [Gableta 2006, s. 155]. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w krótkim okresie kultura organizacyjna może być traktowana jako zmienna niezależna, w okresie dłuższym zaś warto ją postrzegać jako zmienną zależną (por. [Glińska-Neweś 2007, s. 8]). Daje to możliwość formowania tej kultury pod kątem potrzeb związanych z zachowaniami ludzi.

Celem opracowania stało się przybliżenie zagadnienia kształtowania postaw innowacyjnych w organizacji przez użycie narzędzia w postaci tzw. proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Chodzi o stworzenie z zakładu pracy miejsca, w którym ludzie chcą generować ciekawe idee, a następnie je wdrażać. Rozważania teoretyczne poświęcone temu zagadnieniu – przeprowadzone na bazie studiów literatury przedmiotu i własnych przemyśleń autorki – skonfrontowano z wynikami badań empirycznych. Przedmiotem badań były poszczególne obszary proinnowacyjnego środowiska pracy – prezentowane w ujęciu instrumentalnym. Co interesujące, badania zostały przeprowadzone w roku 2009, który został ogłoszony przez Komisję Europejską „Europejskim Rokiem Kreatywności i Innowacji”.

2. Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności – ujęcie literaturowe

Powszechnie uważa się, że wsparcie zarządu i właściwa kultura organizacyjna stanowią główne czynniki sprzyjające skutecznej innowacji [Malczewski 2008, s. 103]. Jak wskazano we wstępie, nadanie kulturze odpowiednich cech sprzyja zaistnieniu dogodnych okoliczności do rozwoju pozostałych elementów proinnowacyjnego środowiska pracy. „Kultura organizacyjna niczym podświadomość człowieka wpływa na aspiracje, postawy, zachowania pracowników. W sposób niewerbalny, niezauważalny, skierowuje ona działania pracowników na rutynowe tory” [Jakubów 2000, s. 157].

Kultura organizacyjna nie jest niezmienna – zależy ona od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, oddziałujących na dane przedsiębiorstwo. Podstawowymi determinantami kultury organizacyjnej są: typ otoczenia, typ organizacji, cechy organizacji oraz cechy jej uczestników. Na przykład w „starej” organizacji, z długimi tradycjami, występują zwykle silniejsze tendencje do rytualizmu i konserwatyzmu niż w organizacjach „młodych” i niewielkich. Podobny wpływ na kulturę organizacyjną ma wiek pracowników. Demokratyczny styl kierowania powinien iść w parze z kulturą bardziej otwartą (szerzej zob. [Stankiewicz 2006, s. 380-381]). Dominującą rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej odgrywa kadra kierownicza. Dobry przywódca – jak stwierdza J. Welch – kreuje wizję, komunikuje ją, pielęgnuje i doprowadza do jej wypełnienia [Sloane 2007, s. 5].

Wychodząc od poziomu makro, należy rozpatrzyć różnice między kulturami narodowymi oraz ich wpływ na innowacyjność organizacji. I tak badaniem różnic kulturowych zajmuje się m.in. G. Hofstede. Charakteryzując omawiane kultury, wykorzystuje takie wymiary (orientacje), jak (zob. [Hofstede, Bond 1988, s. 4-21; Hofstede 2000, s. 49-52; Nogalski i in. 1998, s. 116-119; Penc 2003, s. 157-158]):

1. Unikanie niepewności. Wymiar ten opisuje, jaki jest stopień zagrożenia odczuwanego przez członków danej społeczności wobec nieznanego lub niepewności.

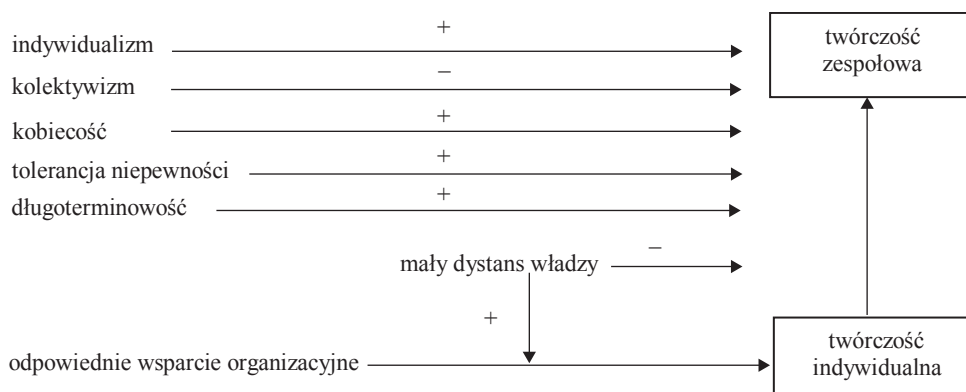
2. Dystans władzy. Jest to stopień, w jakim członkowie organizacji o mniejszej władzy akceptują fakt, że władza jest rozłożona nierówno.

3. Męskość–kobiecość. Wymiar ten odnosi się do odgrywanych przez obie płci ról w kulturze organizacyjnej. W krajach o kulturze męskiej miejsca pracy są terenem bezwzględnej rywalizacji. W krajach „kobięcych” preferuje się ugodowe rozwiązywanie problemów oraz przykładą się dużą wagę do kontaktów interpersonalnych.

4. Indywidualizm–kolektywizm. W krajach o kulturze kolektywistycznej ludzie postrzegają się jako część większej grupy i działają przede wszystkim dla jej dobra. W kulturach indywidualistycznych ludzie kierują się przede wszystkim własnym dobrem.

5. Długookresowa–krótkookresowa orientacja. Horyzont długoterminowy oznacza nacisk na wytrwałość w osiągnięciu celu. W kulturach o krótkookresowej orientacji liczą się szybkie rezultaty.

Z dotychczasowych badań nad wymiarami kulturowymi wynika m.in., że grupy indywidualistów generują więcej pomysłów niż grupy osób o orientacji kolektywistycznej. Indywidualiści wybierają także bardziej twórcze idee niż „kolektywiści”. Poszczególne orientacje kulturowe są niewątpliwie determinantami twórczości zarówno zespołowej, jak i indywidualnej. Rolę wymiarów kulturowych w kształtowaniu twórczości przedstawiono syntetycznie na rys. 1.



Rys. 1. Rola orientacji kulturowych w kształtowaniu twórczości indywidualnej i zespołowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bratnicka 2011, s. 14].

Rozpatrując, jak kształtują się wybrane wymiary w kulturze polskiej, warto zwrócić uwagę na charakterystyczny dla niej dość wysoki stopień unikania niepewności. Oznacza to, że zachowaniem Polaków kieruje niechęć do wprowadzania rzeczy nowych i nieznanych. Kolejną cechą polskiej kultury – ważną w kontekście problematyki postaw innowacyjnych – jest duży dystans władzy. Chodzi o postrzeganie wiedzy jako źródła władzy, co może skutkować niechęcią pracowników do dzielenia się z innymi swoimi pomysłami¹.

Przechodząc do poziomu mikro, warto podjąć problematykę klasyfikacji kultur organizacyjnych². Na szczególną uwagę zasługuje wyodrębniony w literaturze z zarządzania profil kultury organizacyjnej, zwany kulturą innowacyjną lub proinnowacyjną (zob. tab. 1).

Tabela 1. Wybrane ujęcia cech charakterystycznych kultury proinnowacyjnej

Autor 1	Cechy charakterystyczne kultury proinnowacyjnej 2
W. Popławski	<ul style="list-style-type: none"> • ambicje i atmosfera współzawodnictwa, • kontrolowane ryzyko, • tolerancja na potknięcia, brak arogancji i postaw egoistycznych, • upublicznienie autorów sukcesu oraz tych, którzy proces wspomagali, • szeroki udział pracowników w tworzeniu nowych rozwiązań, • poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy, • sprawne systemy komunikowania się

¹ Ponadto polska kultura jest „zawieszona” pomiędzy indywidualizmem a kolektywizmem i raczej męską (szerzej zob. [Stankiewicz 2006, s. 277-280; Internet 1]).

² W literaturze z zakresu zarządzania jednostkami gospodarczymi wyróżnia się bardzo wiele klasyfikacji kultur organizacyjnych (zob. m.in. [Czerska 2003, s. 29-31; Nogalski i in. 1998]).

1	2
N. O'Regan, A. Ghobadian, M. Sims	<ul style="list-style-type: none"> • empowerment, • równowaga orientacji zewnętrznej i wewnętrznej, • orientacja wewnątrzgrupowa, • zasoby ludzkie
J. Matejuk	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie klimatu sprzyjającego zmianom w organizacji, • pogłębianie wiedzy i umiejętności, dzielenie się wiedzą w organizacji, • rozwijanie tolerancji do ryzyka, niepewności i poszukiwań, • umacnianie szacunku wobec postaw nonkonformistycznych, • wprowadzenie demokratycznych zasad podejmowania decyzji, • wspieranie działań grupowych, • budowanie atmosfery szacunku i uznania dla innowatorów, • wspieranie twórczych sposobów myślenia i rozwiązywania problemów, • kształtowanie świadomości dotyczącej wprowadzania zmian, • propagowanie bezpośrednich kontaktów i wymiany poglądów
P.K. Ahmed, L.K. Kok, A.Y.E. Lob	<ul style="list-style-type: none"> • ambicja i wiara w działanie, • wolność i gotowość do podejmowania ryzyka, • energiczność i koncentracja na przyszłości, • orientacja na zewnątrz, • zaufanie i otwartość, • dialog i umiejętność słuchania, • zatarcie podziałów funkcjonalnych, • zaangażowanie i poświęcenie ze strony kierownictwa
Ch. Evans	<ul style="list-style-type: none"> • otwartość, • zaufanie i uczciwość, • akceptacja porażek, • szacunek dla wkładu wnoszonego przez innych pracowników, • szczodrość i wzajemne wsparcie, • współpraca
J.W. Dean, D.E. Bowen, K.E. Weick	<ul style="list-style-type: none"> • orientacja na klienta, • ciągle dokształcanie, • praca zespołowa
L. Zbiegień- Maciąg	<ul style="list-style-type: none"> • orientacja na przyszłość, • otwartość na zmiany, • podejmowanie ryzyka, • eksperymentowanie, • kreatywność, • nastawienie na osiągnięcia, • krytyczny stosunek do formalnych reguł, • zaufanie i otwartość, • współpraca i wzajemne wsparcie, • nastawienie na ludzi młodych, dynamicznych, ambitnych i niepokornych
Cz. Sikorski	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność radzenia sobie z niepewnością, • tworzenie więzi kooperacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa, • zorientowanie na rezultaty, na proces, na klienta, • dobra komunikacja, • styl kierowania nastawiony na współpracę, sprzyjający inicjatywie pracowników, • kształcenie pracowników w kierunku wyzwiania kreatywności, potrzeby zmian oraz współdziałania w grupie
C.A. O'Reilly	<ul style="list-style-type: none"> • wspólne cele, • autonomia działania, • wiara w działanie, • niedopuszczanie do sprzeczności w przekazywanych informacjach oraz ograniczenie biurokracji itp.

Jak wynika z tab. 1, pomimo różnych – podejmowanych w literaturze – prób wyznaczenia cech typowych dla tego typu kultury, za charakterystyczne dla tego profilu można uznać takie cechy, jak otwartość na pomysły zgłaszane przez pracowników i krytykę oraz tolerancja dla niekonwencjonalnych idei i sposobów postępowania [Gableta 2006, s. 61].

Nauki o zarządzaniu upowszechniły podejście empiryczne w miejsce dedukcyjnych i normatywnych ujęć przedsiębiorstwa w ekonomii neoklasycznej. Stąd istotne stało się zbadanie, czy w praktyce kształtowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce występują cechy, które powodują, że może być ona stymulatorem innowacyjności.

3. Kultura organizacyjna organizacji Dolnego Śląska w świetle badań empirycznych

W organizacji nastawionej na wprowadzanie innowacji naczelną wartością powinna być kreatywność ludzka. Wartość ta koresponduje z wiarą w uczciwość pracownika, wszechstronnym zaufaniem oraz poparciem dla pracy zespołowej i rozwijania własnych zainteresowań. Otwarte relacje z kolegami z pracy i przełożonymi sprawiają, że pracownicy chętniej dzielą się swoimi pomysłami. Natomiast pomysły związane z pielęgnowaniem hobby można w wielu przypadkach z powodzeniem przenieść na grunt działalności przedsiębiorstwa³.

Z informacji zawartych w tab. 2 wynika, że pracodawcy poddani badaniom wierzą w uczciwość pracowników i ich chęć do pracy oraz w procesie rozwiązywania problemów stosują benchmarking. Jest to jednak niewystarczające podejście do rozwijania kreatywności w organizacji. Kulturze organizacyjnej brakuje takich cech, jak nastawienie na pracę zespołową oraz docenianie aktywności twórczej pracownika w obszarach niezwiązanych z codzienną pracą.

Za najbardziej innowacyjne uważa się nieformalne zespoły, które tworzą się w celu rozwiązania konkretnego problemu lub pielęgnowania wspólnych zainteresowań. Tymczasem z badań nad kulturą organizacyjną wynika, że w przedsiębiorstwach występują głównie zespoły robocze, a kary i nagrody przybierają charakter indywidualny.

Przemiana kulturowa w badanych organizacjach powinna następować z uwzględnieniem wytycznych, zawartych w następujących etapach postępowania (szerzej zob. [Kožmiński, Piotrkowski 2005, s. 378]):

1. Punktem wyjścia powinna być strategia ogólna oraz określone w jej ramach cele strategiczne związane z innowacyjnością.
2. Formowanie nowej kultury należy powiązać z realizacją funkcji personalnej oraz tworzeniem odpowiednich warunków pracy.

³ Na przykład Google pozwala aż 20% czasu pracy poświęcać na własne pomysły. Niektóre stają się oficjalnymi projektami (tak było z symulatorem lotów w Google Earth i Gmailem) [Internet 3].

Tabela 2. Wyniki badań dotyczących kultury organizacyjnej

Pytanie	Warianty odpowiedzi	Liczba przedsiębiorstw, w których respondenci najczęściej udzielili danej odpowiedzi (z 35 badanych podmiotów)
Czy w Twojej firmie wyraża się uznanie dla tych, którzy pracują w obszarach niezwiązanych z ich rutynową pracą?	tak	11
	nie	17
	nie wiem	7
Czy jako pracownik czujesz, że wierzy się w Twoją uczciwość i chęć do pracy?	tak	27
	nie	8
Czy w Twoim miejscu pracy wykorzystuje się moc twórczą konfliktu?	tak	6
	nie	29
Jakie zespoły występują w Twoim miejscu pracy?	zespoły robocze	22
	zespoły zadaniowe	13
	nieformalne wspólnoty zainteresowań	4
	żadne z powyższych	4
Jaką postać przybierają zazwyczaj nagrody i kary (odpowiedzialność)?	indywidualną	30
	zespołową	5
Czy szukając rozwiązania problemów w Twoim dziale, obserwuje się pracę innych działów?	tak	16
	nie	12
	nie wiem	7
Czy szukając rozwiązania problemów w Twojej firmie, obserwuje się sposoby „radzenia sobie” innych firm?	tak	17
	nie	11
	nie wiem	7
Które z poniższych stwierdzeń lepiej odzwierciedla styl pracy w Twoim przedsiębiorstwie?	ogranicza się planowanie, formalizm, biurokrację	14
	wprowadza się dużą szczegółowość planowania, przestrzega się formalnych procedur postępowania	21
Czy pracodawca w godzinach pracy pozwala na pielęgnowanie swoich zainteresowań niezwiązanych z pracą	tak	3
	nie	31
	nie wiem	1

Źródło: opracowanie własne.

W procesie wprowadzania zmian w obszarze kultury niezbędna jest odpowiednia komunikacja wewnętrzna. Jej celem jest przede wszystkim wzmacnianie spójności organizacji, ułatwianie współpracy i budowa klimatu zaufania.

4. Zakończenie

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat nastąpiły radykalne zmiany w funkcjonowaniu organizacji. Coraz bardziej niepewne otoczenie, działania konkurencji oraz rosnące oczekiwania pracowników zmusiły przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian o charakterze innowacji. Można postawić tezę, że nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem to „stawianie na innowacje”. Przyszłość należy do tych organizacji, które potrafią rozwijać i wykorzystywać swój potencjał innowacyjny.

Przedsiębiorstwo nie może być innowacyjne, jeśli nie ma pracowników o odpowiednim potencjale. W ramach tego potencjału na uwagę zasługuje kreatywność. Zasadne jest zatem pozyskiwanie osób kreatywnych oraz zachęcanie pracowników do wykorzystywania tej cechy potencjału dla potrzeb pracodawcy. Dzieje się to w procesie realizacji funkcji personalnej, kształtowania warunków pracy czy formowania założeń kulturowych w organizacji. Wskazane obszary – przy zastosowaniu odpowiedniego instrumentarium – mogą stać się elementami proinnowacyjnego środowiska pracy.

W warstwie teoretycznej artykułu przedstawiono uwarunkowania kształtowania tzw. proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Zwrócono przy tym uwagę na czynniki narodowe, które mają szczególne znaczenie w kontekście pobudzania ludzi do innowacyjności. Natomiast w części empirycznej zaprezentowane zostały wyniki badań własnych dotyczących wykorzystywania kultury organizacyjnej jako bezpłatnego stymulatora innowacyjności. Wskazują one na niedostatki praktyki nadawania tej kulturze odpowiednich cech.

W związku z rosnącą rangą nadawaną innowacjom oraz znaczeniu czynnika ludzkiego jako źródła i realizatora pomysłów istotne wydaje się prowadzenie dalszych szczegółowych badań nad elementami proinnowacyjnego środowiska pracy.

Literatura

- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, ZYSK i S-ka, 1997.
- Arundel A., Lorenz E., Lundvall B., Valeyre A., *Organizacja pracy i wydajności innowacyjnej*, DRUID, Aalborg 2006.
- Bratnicka K., *Wartości kulturowe jako determinanty i regulatory procesu twórczości w organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4.
- Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
- Drucker P., *Innovation and Entrepreneurship*, Revised Edition, Elsevier Ltd., 2007.
- Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*, Frances Pinter, London 1982.
- Gableta M. (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2006.
- Gadomska-Lila K., *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2.
- Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Dom Organizatora, Toruń 2007.

- Hofstede G., Bond M.H., *The confusions connection. From cultural roots to economic growth*, „Organizational Dynamics” 1988, no 16 (4).
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Jakubów L., *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2000.
- Jolly A. (red.), *Innovation. Harnessing Creativity for Business Growth. Inspire, create, connect your business*, Kogan Page and Contributors, London 2003.
- Koźmiński A.K., Piotrkowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 2005.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2007.
- Malczewski Ł., *Korporacyjne gadu gadu*, „Personel Plus” 2008, nr 7.
- Nasierowski W., *Zarządzanie rozwojem techniki*, Poltext, Warszawa 1997.
- Nicoletti G., Scarpetta S., *Regulation, Productivity and Growth: OECD*, Evidence, „Economic Department Working Paper” no 347, OECD, Paris 2003.
- Nogalski B. i in., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998.
- OECD, *Centre for Educational Research and Innovation*, 2004.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Piwoń-Sulej K., *Funkcja personalna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy*, [w:] *Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w praktyce*, red. B. Olszewska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 164, UE, Wrocław 2011.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, WN PWN, Warszawa-Lódź 2001.
- Romer P., *Endogenous technical change*, „Journal of Political Economy” 1990, no 98.
- Schumpeter J., *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- Sloane P., *The Innovative Leader. How to Inspire Your Team and Drive Creativity*, Kogan Paged Limited, London 2007.
- Stankiewicz M.J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
- Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.

Źródła internetowe

- [1] <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/masculinity/>(26.08.2011).
- [2] <http://www.innopomorze.pl/polityka-innowacyjna-w-polsce.html> (20.08.2011).
- [3] <http://www.kobieta.pl/styl-zycia/dom-i-ogrod/zobacz/artykul/najlepsi-pracodawcy-w-polsce/>(08.02.2011).

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A COMPONENT OF THE PRO-INNOVATIVE WORK ENVIRONMENT

Summary: Creation and implementation of innovations in the enterprise is conditioned by the presence of appropriate human potential formed not only in schools but also in the workplace. The article brings closer the issue of shaping innovative attitudes using the tool in the form of so-called pro-innovative culture. The author used the literature studies as well as results of empirical research conducted in 35 companies in Lower Silesia.

Keywords: innovativeness, pro-innovative work environment, organizational culture.