

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 457

**Zmiana warunkiem sukcesu.
Innowacyjność w doskonaleniu
i rozwoju przedsiębiorstwa**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Joanna Szynal
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-624-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Dorota Teneta-Skwiercz: Innowacje społecznie odpowiedzialne jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa / Socially responsible innovations as a tool of the company improvement	9
Katarzyna Szymańska: Postęp innowacyjny jako determinanta zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw / Innovative progress as a determinant of changes of companies organizational culture	22
Justyna Trippner-Hrabi, Joanna Łuczak: Wybrane determinanty innowacyjności zespołów wiedzy / Selected determinants of knowledge teams innovation	32
Malgorzata Krajewska-Nieckarz: Uwarunkowania kreatywności pracowników i twórczości organizacyjnej w kontekście zmian / Determinants of employees creativity and organizational creativity in the context of changes	42
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wpływ kultury adhokracji na sposób realizacji projektów – wyniki badań empirycznych / Impact of adhocracy culture on project execution – results of empirical research	60
Wojciech Głód, Martyna Wronka-Pośpiech: Związki innowacji zarządczych z innowacjami technologicznymi w świetle badań empirycznych / Relationships of management innovation with technological innovation in the light of empirical studies	70
Marian Oliński: Model biznesu jako stymulanta innowacyjności – ujęcie relacyjne / Business model as a stimulus for innovation – relational approach	81
Zofia Patora-Wysocka: Technologia i zmiana organizacyjna z perspektywy procesualnej w zarządzaniu / Technology and organizational change from processual view in management	95
Jolanta Łopatowska: Identyfikacja czynników zmian procesu planowania i sterowania produkcją – aspekty metodyczne / Identification of change factors of production planning and control process – methodical aspects	104
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Załuska: Przygotowanie uczelni i ich rola w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw / Universities' preparation and their role in shaping companies competitiveness.....	114

Grzegorz Zieliński: Innowacje w wymiarach jakości usług zdrowotnych w percepcji pacjentów przychodni publicznej opieki zdrowotnej / Innovation in health care service quality dimensions in patients of the public health care centers perception.....	127
Joanna Żukowska: Effectiveness measures of forms to improve employee competences – case studies / Mierniki skuteczności form podnoszenia kompetencji pracowników – studia przypadków	135

Wstęp

Podjęcie tematyki innowacyjności wynika z wyzwań współczesnego zarządzania oraz stanowi naturalny efekt wcześniejszych prac, które dotyczyły mechanizmów doskonalenia przedsiębiorstw oraz budowania ich trwałej konkurencyjności.

Wyzwanie, jakim jest kształtowanie innowacyjności organizacji, dobrze wyrażają słowa Linusa Paulinga, dwukrotnego laureata Nagrody Nobla, który powiedział, że „najlepszym sposobem na to, by wpaść na dobry pomysł, jest wpadanie na mnóstwo pomysłów”. Zachęcając do dyskusji o rozwijaniu innowacyjności służącej doskonaleniu i rozwojowi przedsiębiorstw, oddajemy w Państwa ręce kolejny numer Prac Naukowych z cyklu „Zmiana warunkiem sukcesu”.

Jak zawsze proponowana problematyka jest zróżnicowana i zarówno podejmuje zagadnienia dotyczące zarządzania w ujęciu teoretycznym, jak i przedstawia wyniki badań empirycznych.

Innowacyjność organizacji w dzisiejszym świecie ma kluczowe znaczenie dla rozwoju nie tylko ich samych, ale również gospodarki. Wprowadzanie „odpowiedzialnych” innowacji może przyczynić się do doskonalenia przedsiębiorstwa. Dzieje się tak dzięki roli, jaką w procesach doskonalenia przedsiębiorstw odgrywa koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, co przekłada się na dostarczanie zrównoważonej wartości, łączącej aspekty: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. W kolejnych artykułach autorzy stawiają kolejne pytania. Czy postęp innowacyjny wymusza zmianę kultury organizacyjnej przedsiębiorstw? Jaka jest rola menedżera w dostarczaniu innowacji przez zespoły wiedzy? Jakie warunki sprzyjają kreatywności i twórczości w firmach o wysokiej tolerancji niepewności?

Kolejna grupa artykułów dotyczy wpływu technologii na wdrażanie zmian organizacyjnych oraz innowacyjnych. Ciekawym przyczynkiem do dyskusji mogą być badania, w których autorzy rozpatrują model biznesu jako siłę motoryczną aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz – w sytuacji odwrotnej – przypadek, gdy innowacyjne technologie wpływają na kształtowanie modelu biznesu firmy.

Wierzymy, że tematyka innowacyjności jako źródła doskonalenia i rozwoju kształtującego kierunki zmian w przedsiębiorstwach stanie się dla Państwa wartościowym źródłem inspiracji w pracy naukowej.

Joanna Kacała, Grzegorz Belz

Katarzyna Szymańska

Politechnika Łódzka

e-mail: katarzyna.szymanska@p.lodz.pl

POSTĘP INNOWACYJNY JAKO DETERMINANTA ZMIAN KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

INNOVATIVE PROGRESS AS A DETERMINANT OF CHANGES OF COMPANIES ORGANIZATIONAL CULTURE

DOI: 10.15611/pn.2016.457.02

Streszczenie: W świetle prowadzonych rozważań można stwierdzić, że współczesne przedsiębiorstwa muszą stale identyfikować czynniki wpływające na innowacyjny rozwój przez świadome budowanie swej kultury organizacyjnej. Współcześnie bowiem szczególnie istotne wydaje się powiązanie tych dwóch obszarów, które w dobie gonitwy za innowacyjnością stanowią aktualny i ważny obszar badawczy. Przy tym należy tak zarządzać procesami innowacyjnymi, by systematycznie i optymalnie je wykorzystywać, ale i pogłębiać ukierunkowaną w tym celu kulturę organizacyjną. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie głównych kierunków zmian kultury organizacyjnej na rzecz innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw. Został on zrealizowany na podstawie studiów literaturowych, których wynikiem jest propozycja modelu działań generujących innowacyjny postęp w przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: postęp innowacyjny, kultura organizacyjna, nowoczesne przedsiębiorstwa.

Summary: In the light of deliberations it is possible to state that contemporary enterprises must constantly identify factors affecting the innovative development through the deliberate building of their organizational culture. In addition this way they have to manage innovative processes so that systematically and in an optimal way not only use, but also deepen the organizational culture directed for that purpose. Finding the answer to a question is a purpose of this study – whether innovative progress is extorting change of the organizational culture of enterprises. This purpose has been accomplished on the base of literature studies, of which a proposal of the model of action generating innovative progress in enterprises is a result.

Keywords: innovation progress, organizational culture, modern companies.

1. Wstęp

Tworzenie i utrzymywanie przewagi rynkowej jest dziś priorytetem każdego przedsiębiorstwa, które może być konkurencyjne dzięki stałemu budowaniu potencjału innowacyjnego oraz tworzeniu innowacyjnych produktów i usług. Innowacje i inno-

wacyjność to obecnie jedne z najczęściej pojawiających się terminów zarówno w obszernej literaturze naukowej, jak i informacjach prasowych. Dzięki temu wiemy, że największe efekty w biznesie przynosi dziś innowacyjność, a dodatkowo wrażliwość, elastyczność i zdolność szybkiej adaptacji do zmian otoczenia, a nade wszystko umiejętność uczenia się. Głównym krokiem tych działań staje się zdolność przedsiębiorstw do budowania innowacyjnych konceptów i modeli biznesowych, które kreują nowe technologiczne możliwości, zarówno w nauce, jak i praktyce gospodarczej. Jednak rozwój potencjału innowacyjnego bez przełożenia na konkretne działania jest niemożliwy. Co więcej – w warunkach dynamicznych zmian otoczenia innowacyjność staje się koniecznością. Dodatkowo wdrożenie idei i pomysłów wymaga od właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw sprawności operacyjnej, czyli zdolności przełożenia strategii na procesy, systemy i struktury oraz właściwego reagowania na sytuacje nieoczekiwane. Badania w tym obszarze identyfikują kilka czynników wpływających na zdolność czy inaczej sprawność innowacyjną przedsiębiorstw i pokazują, że wymienione wyżej elementy nie wystarczą, jeśli firma nie odznacza się odpowiednią kulturą organizacyjną, czyli taką, która zintegruje uczestników przedsiębiorstw, tj. właścicieli, kierowników i pracowników, wokół działań innowacyjnych i która sprzyja poszerzaniu wiedzy, elastyczności, otwartości, kreatywności itp. Na kulturę organizacyjną o takich cechach wskazują liczni badawcze norm kulturowych wspierających innowacyjność przedsiębiorstw [Paliszkievicz 2007, s. 43-50; Martins, Terblanche 2003, s. 64-74; Arad, Hanson, Schneider 1997, s. 42-58; Matejuk 2005, s. 14; Purcarea i in. 2013, s. 1096-1107; Alboros-Garrigos, Rodriguez Barbera 2011]. W związku z tym można stwierdzić, że postęp innowacyjny wymusza często zmianę kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, dzięki której możliwy będzie proinnowacyjny rozwój. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie głównych kierunków zmian kultury organizacyjnej na rzecz innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw? Cel ten został zrealizowany na podstawie studiów literaturowych, których wynikiem jest propozycja modelu działań generujących innowacyjny postęp w przedsiębiorstwach.

2. Czynniki wspierające innowacyjność przedsiębiorstw

Innowacje należy postrzegać jako złożony i długi proces, na który składa się ciągle generowanie dobrych pomysłów i ich przemiana na produkty/usługi, które będą zaspokajać potrzeby kreowane na zmieniającym się rynku (tj. klientów, dostawców itp.). Procesy te mogą dotyczyć np. wytworzenia i dystrybucji produktu/usługi, obszaru marketingu lub rozwiązań organizacyjnych. Proces ten można zdefiniować jako logiczną sekwencję działań występujących w ramach procesu biznesowego, którego głównym zadaniem jest tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa, ich właścicieli oraz klientów. Dodatkowo proces ten dzieli się na procesy podstawowe (w ich wyniku powstają produkty/usługi), procesy wspierające (tj. zaopatrzenie, technologia, zasoby ludzkie itp.) i obligatoryjne (sprawozdawczość finansowa itp.),

które nie tworzą wartości dodanej, ale tworzą warunek *sine qua non* realizacji procesów podstawowych [Lewandowska (red.) 2011, s. 201]. W myśl tego innowacyjność uznaje się za proces podstawowy każdego przedsiębiorstwa, który powinien obejmować następujące działania [Podręcznik Oslo 2008, s. 48]:

- tworzenie nowych pomysłów, co bezpośrednio odnosi się do ciągłego rozpoznawania potrzeb klientów (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych), motywowania, sprzyjania i kreowania wśród pracowników możliwości do tworzenia nowych pomysłów itp.,
- zmianę procesów produkcyjnych, będących następstwem wprowadzania nowych technologii i metod zarządzania,
- rozwój produktu, który obejmuje szeroką koordynację we wszystkich fazach cyklu życia produktu – od jego powstania do wejścia na rynek,
- zmianę procesów marketingowych, prowadzących do zwiększenia wartości istniejących lub nowo powstałych produktów/usług,
- zarządzanie wiedzą i technologią, które musi mieć przełożenie na konkretne działania zachodzące zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, prowadzące do zdobycia przewagi strategicznej przedsiębiorstwa.

Wymienione wyżej działania można uznać za mierniki (wskaźniki) oceny zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw [Albors-Garrigos, Rodriguez Barbera 2012]. Wdrażanie podanych działań pozwoli więc na wzrost stopnia postępu innowacyjnego danego przedsiębiorstwa.

Niestety nie zawsze wymienione procesy kluczowych innowacyjnych zmian w każdym przedsiębiorstwie mogą przebiegać z sukcesem. Dla większości przedsiębiorstw stopień ten zależy od wielu czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Czynniki zewnętrzne są następstwem oddziaływań całego otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, m.in. sfery nauki i administracji publicznej, klientów, konkurencji, dostawców itp. Z kolei na wewnętrzny potencjał innowacyjny przedsiębiorstw ma wpływ [Szymańska 2013b, s. 25]:

- kadra (jej wiedza, doświadczenia, umiejętności i kwalifikacje oraz sposób zarządzania dostępnymi zasobami, zarządzanie informacją),
- badania i rozwój (komórki B+R, prowadzone prace B+R itp.),
- technologia (komputery i technologia ICT),
- posiadane maszyny i urządzenia i stopień ich nowoczesności.

Pomiędzy przedsiębiorstwami a otoczeniem zachodzą swoiste relacje, które powinny kształtować właściwe, rozwojowe zachowania wewnątrz firmy. Zachowania te muszą opierać się na szeroko rozumianej wymianie zachodzącej na zasadzie sprzężeń zwrotnych między otoczeniem a firmą i firmą a otoczeniem. Wskazane oddziaływania powinny zatem wpływać na charakter środowiska wewnętrznego tych firm i być kształtowane w celu utworzenia innowacyjnego środowiska. Wymienione czynniki wewnętrzne i zewnętrzne mogą więc z jednej strony być katalizatorami dla innowacyjnych zmian zachodzących w przedsiębiorstwie, a z drugiej je blokować. Decyzja, w jakim stopniu zostaną wykorzystane podane czynniki, które

mają bezpośredni wpływ na wzrost potencjału innowacyjnego, zależy jednak głównie od świadomości właściciela i kadry zarządzającej. Dodatkowo proces ten wymaga od przedsiębiorców pokonania często wielu barier (finansowych, technologicznych, organizacyjnych, administracyjnych, prawnych itp.), które w zasadniczy sposób blokują ich rozwój i powodują, że innowacyjność polskich przedsiębiorstw jest oceniana na dość niskim poziomie. Dlatego więc przedsiębiorstwa muszą uczyć się, jak efektywnie zarządzać procesami innowacyjnymi, jak i kiedy je zmieniać, jak pokonywać bariery, które je blokują, oraz jakie mechanizmy wybrać, aby zrealizować te procesy zgodnie z planowaną strategią. Zależą one bowiem od wielu czynników, które je wspierają i jednocześnie blokują, są też silnie sprzężone z istniejącą kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa.

3. Proinnowacyjna kultura organizacyjna przedsiębiorstw

W tym miejscu można zatem zaryzykować stwierdzenie, że jednym z głównych czynników blokujących postęp innowacyjny przedsiębiorstw jest ich kultura organizacyjna. Współcześnie bowiem szczególnie istotne wydaje się powiązanie tych dwóch obszarów, które w dobie gonitwy za innowacyjnością stanowią aktualny i ważny obszar badawczy. Często jednak w firmach dopiero na pewnym etapie ich rozwoju, a nie w fazie założycielskiej pojawia się potrzeba „spojrzenia” na kulturę organizacyjną.

Kulturę organizacyjną należy rozpatrywać w różnych aspektach. Mianowicie – jako czynnik, który wpływa na procesy zarządzania, konkutowania, relacje z otoczeniem i inne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w szczególności na postęp innowacyjny. Jak pisze A. Adamik – „przedsiębiorstwo, tak jak organizm człowieka, to w pewnym stopniu system naczyń powiązanych, w którym ze sposobem zorganizowania i jakością działania jednego narządu wiąże się praca innych, tak też z przyjętej w danym przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej wynika wiele innych ich zachowań. Zależy od niej m.in.: poziom ekstrawersji firm, otwartości na doświadczenia i współpracę, a także chęć do zdobywania nowej wiedzy, jak i innowacyjnego rozwoju” [Adamik 2015, s. 72]. W prezentowanych rozważaniach kulturę organizacyjną definiuje się jako: system wartości, norm i zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi, który powoduje wyraźne wyróżnienie tego zespołu od innych [Gableta 2006, s. 63]. Zasób ten może więc stanowić jednocześnie o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa [Flamholtz, Randle 2011, s. 3-25; Klimas 2014, s. 112]. O kulturze organizacyjnej można więc powiedzieć, że jest spoiwem przedsiębiorstwa, osobowością lub jego tożsamością, elementem, który ściśle wiąże się z wyborami strategicznymi firmy. Oferuje ona wspólny system znaczeń, stanowiący podstawę komunikowania się i wzajemnego zrozumienia. Tworzy też „fundament” firmy, który staje się tym mocniejszy, im więcej organizacja zdobywa wiedzy i doświadczenia o otaczającym ją świecie. W zależności od specyfiki przyjętych cech według Schwartza przedsiębiorstwo może przyjąć różny obraz nasilenia się kultury organizacyjnej w odniesie-

niu do dwóch wymiarów: otwartości na zmiany (tj. zdolność do autonomii i samokierowania, siła motywacji wewnętrznej) i konserwatyizmu (tj. bezwarunkowe dążenie do bezpieczeństwa, siła konformizmu, przywiązanie do tradycji, siła motywacji zewnętrznej) oraz chęci indywidualnego wzrostu (tj. siła motywacji w kierunku realizacji własnych interesów, żądza władzy, pęd do osiągnięć) i transcendentyzmu (tj. skłonność do opiekuńczości, powiększanie bogactwa innych) [Schwartz].

Właściwe jest więc stwierdzenie, że im większe nasilenie w kulturze organizacyjnej cech proinnowacyjnych, czyli cech otwartych na zmiany, tym wyższe prawdopodobieństwo skłonności do innowacji i otwartości na nie [Szymańska 2013, s. 32]. Za filary innowacyjnej kultury organizacyjnej należy więc uznać [Disselkamp 2005]: chęć wprowadzania technologii/innowacji, swobodę w ich wprowadzaniu, zdolność do wprowadzania technologii/innowacji, podejmowanie działań w kierunku rozwoju technologicznego. Wymienione działania mogą mieć miejsce w przedsiębiorstwie dzięki licznym funkcjom, jakie nadaje się kulturze organizacyjnej, takim jak: integrująca, koordynacyjna czy komunikacyjna [Kozłowski, Jemielniak 2008, s. 286-287]. Często jednak w przedsiębiorstwach nie kreuje się kultury organizacyjnej pozwalającej na wykonywanie działań w obrębie ww. filarów. Główna przyczyna takiego stanu związana jest zarówno z niskim stopniem wdrażania innowacyjności do wielu polskich przedsiębiorstw, jak i niedopasowaniem i niezrozumieniem kulturowym. Istnienie ścisłego związku między innowacyjnością a kulturą organizacyjną potwierdzają badania prowadzone przez różnych autorów, którzy wskazują, m.in.: że warunkiem wstępnym osiągnięcia wysokiego poziomu innowacyjności przedsiębiorstw jest ich właściwa kultura organizacyjna [Naranjo Valencia, Sanz Valle, Jimenez Jimenez 2010, s. 471-475; Pichlak 2012, s. 249]. Z kolei Dobini dodaje, że kultura organizacyjna leży w samym sercu innowacyjnego przedsiębiorstwa [Dobini 2008, s. 544].

Można więc stwierdzić, że postęp innowacyjny wdrażany do przedsiębiorstw często determinuje zmianę ich kultury organizacyjnej. Takie zdanie ma m.in.: G. Van Der Penne, który uważa że powodzenie innowacyjnych działań jest w dużym stopniu uzależnione od właściwej kultury organizacyjnej [Van Der Penne, Van Beers, Kleinknecht 2003, s. 315]. Według F. Trompenaarsa kultura taka opiera się na sile wynikającej z różnorodności i umiejętności obchodzenia się z nią przez członków organizacji. Autor zauważa, że postęp innowacyjny stanie się codzienną inspiracją w pracy tylko wtedy, gdy dokona się przemiana kulturowa, którą można rozpisnąć na cztery główne etapy [Trompenaars 2012, s. 114]:

1. **Rozpoznanie** występujących różnic kulturowych, czyli zbadanie obowiązującej kultury organizacyjnej – badanie kultury organizacyjnej jest procesem bardzo złożonym, który powinien przebiegać według ściśle określonych etapów, m.in.: określenie problemu badawczego, definicji celów, wyznaczenie przedmiotu i podmiotu badań, określenie metod i technik pomiaru danych oraz sposobów ich analizowania.

2. **Respektowanie** występujących różnic między tym, co obowiązuje, a tym, co pożądane. Jest to etap pozwalający wykorzystać wszystkie kompetencje, potencjał i zdolności tkwiące w zespole pracowników, a w rezultacie umożliwiające uzyskanie lepszych efektów w zakresie jakości i wyników pracy, będących pochodną większego zaangażowania na rzecz realizacji przyjętych celów.

3. **Rozwiązanie** dylematów innowacyjnych i kulturowych, które są następstwem pierwszych dwóch etapów, czyli wyznaczenie podstawowych założeń, wartości i przekonań do formalnych elementów struktury organizacyjnej, polityki i praktyki zarządzania.

4. **Realizacja** i ukorzenie, bo korzyści biznesowe z dzielenia głównych wartości i zachowań oraz łączenia różnych punktów widzenia są zakorzenione w całej firmie.

Etapy te można nazwać analogicznie metodą 4R, która może być wykorzystana w celu zmiany istniejącej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Można więc stwierdzić, że jeżeli organizacja szuka wzrostu efektywności, chce przygotować i przejść przez proces zmiany, należy przyrzeć się firmie przez pryzmat dominującej w niej kultury organizacyjnej, następnie określić, jaki profil kultury byłby najbardziej pożądanym w odniesieniu do działań innowacyjnych, i zaplanować działania, których wprowadzenie pomoże ją zmodyfikować.

Powyższe rozważania pozwalają więc stwierdzić, że proinnowacyjna kultura musi charakteryzować się następującymi cechami: zaufaniem i otwartością, podejmowaniem wyzwań i zaangażowaniem, wspieraniem i tworzeniem przestrzeni dla nowych idei, racjonalnym podejściem do konfliktów i sposobów ich rozwiązywania, podejmowaniem ryzyka, jak również szerszym zakresem działania itp. Dodatkowo J. Tidd i J. Bessant wskazują na ogólną listę elementów, które przyczyniają się bezpośrednio do innowacyjnego sukcesu firm. Są to [Tidd, Bessant 2011, s. 196-231]: wspólna wizja, przywództwo, wola bycia innowacyjnym, właściwa struktura organizacyjna, istotne osoby dla procesu tworzenia innowacji (ich role), efektywne działanie zespołowe, duży stopień zaangażowania w innowację, klimat kreatywności, skupienie uwagi na otoczeniu. Z kolei T. Schwartz podaje działania, które mogą sprzyjać np. metodzie 4R i są jednocześnie konieczne dla tworzenia kultury otwartej na działania innowacyjne przedsiębiorstw. Według autora działania te stanowią sześć fundamentalnych kroków ku innowacyjności. Są to [Schwartz 2016]:

1. **Zaspokajanie potrzeb ludzi.** Warto zapytać pracowników, czego potrzebują, aby mogli osiągnąć możliwie lepsze wyniki.

2. **Systematyczna nauka kreatywności.** Kreatywność można rozwijać. W związku z tym należy skoncentrować się na pięciu jasno określonych etapach kreatywnego myślenia, takich jak: sformułowanie problemu lub zadania, saturacja, inkubacja, olśnienie i weryfikacja.

3. **Kultywowanie pasji.** Pracowników należy zachęcać, aby rozwijali swoje pasje, wówczas będą: lepiej zdyscyplinowani do zdobywania wiedzy, bardziej wytrwali i elastyczni w działaniu.

4. **Nadawanie sensu pracy ludzi.** Ludzie chcą, żeby ich działania miały sens, dlatego muszą wierzyć, że to, co robią, naprawdę się liczy.

5. **Podarowanie ludziom czasu.** Czas jest bardzo pożądanym zasobem w organizacjach, a kreatywne myślenie wymaga stosunkowo nieprecyzowanego i nieprzerwanego okresu czasu, w związku z tym należy regularnie wyznaczać czas na tworzenie innowacji.

6. **Docenianie procesu odzyskiwania sił.** Ludzie nie mogą funkcjonować nieprzerwanie, dlatego należy zapewnić pracownikom tzw. oderwanie się od problemów w celu wywołania stanu świadomości.

Zbiór podanych działań został uzupełniony przez Kaplana o dodatkowe dwa kroki, tj.:

7. **Mierzenie innowacyjności.** Zgodnie z zasadą, że to, co jest mierzone, ulega poprawie.

8. **Rozdawanie „bezwartościowych nagród”.** Chodzi o nagrody nieformalne, często umowne, które działają długoterminowo i kształtują wartości organizacji [Kaplan 2013].

W tym miejscu należy zaznaczyć, że kultury organizacyjne przedsiębiorstw różnią się między sobą, dlatego więc kształtowanie innowacyjności w każdym przedsiębiorstwie jest procesem wyjątkowym, gdzie zawsze należy uwzględnić cele i wartości w nim obowiązujące [Gwarda-Gruszczyńska, Czajkowska 2014, s. 105; Szymańska 2013a, 2014a; 2015]. Wydaje się, iż przeprowadzona z wykorzystaniem powyższych etapów ocena kultury organizacyjnej, przy założeniu jej powtarzalności w toku działalności przedsiębiorstwa, to istotny dla przyszłości każdej organizacji proces iteracyjny, który zapewni jej innowacyjny rozwój.

Pomimo prowadzenia przez różnych autorów badań w opisanym dziedziny, można stwierdzić, że ciągle występuje w niej luka poznawcza. Dorobek badawczy nie wskazuje bowiem jednoznacznie na istnienie jednego modelu kulturowego, który można zastosować w celu wzmacniania innowacyjności przedsiębiorstw. Zaprezentowane rozważania prowadzone w tym obszarze skłaniają do zaproponowania głównych ścieżek działań rekomendowanych w celu innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw – tab. 1.

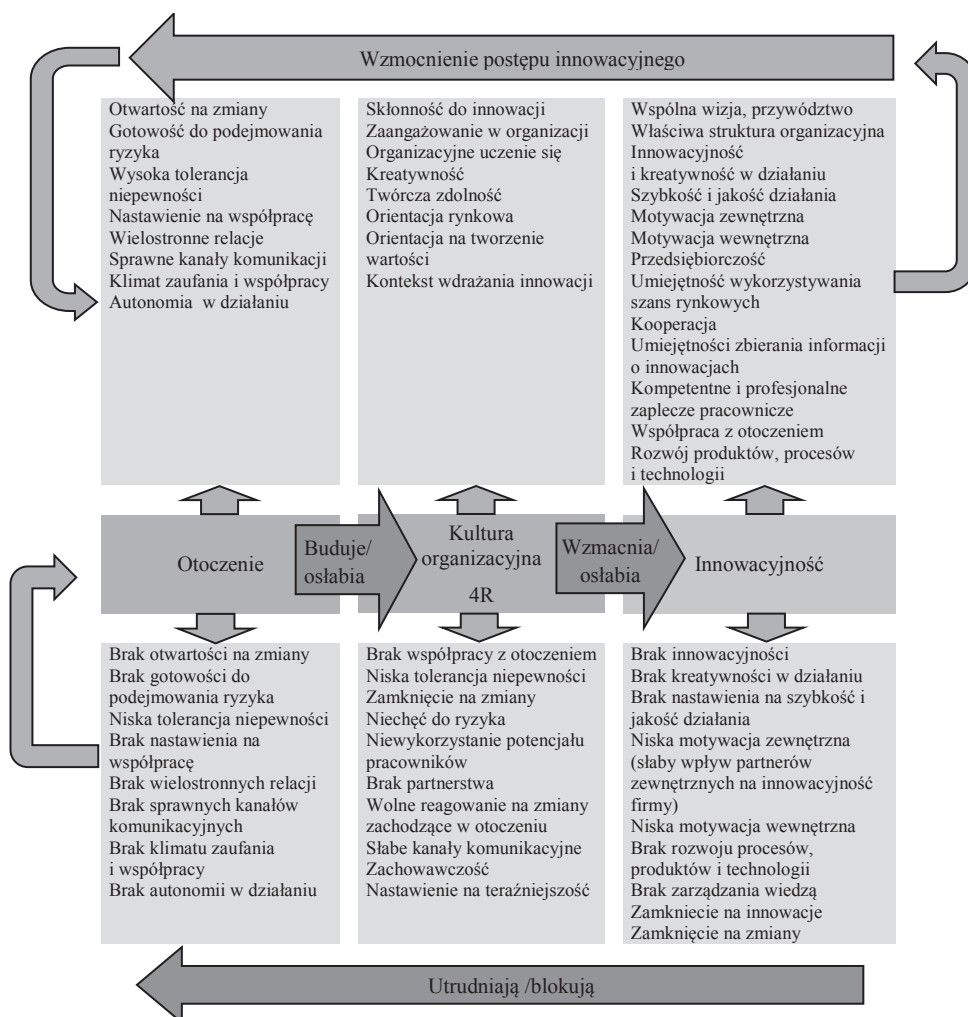
Dodatkowo zaproponowano model ukazujący procesy generujące skuteczność innowacyjnych działań w przedsiębiorstwach – rys. 1. Model podkreśla rolę świadomego budowania i identyfikowania kultury organizacyjnej innowacyjnych przedsiębiorstw. W zależności od zdiagnozowanej kultury organizacyjnej konkretne przed-

Tabela 1. Ścieżki budowy innowacyjnej kultury organizacyjnej

Ścieżki budowy TE	Otoczenie	Diagnoza środowiska wewnętrznego	Procesy innowacyjne	Rekomendacje dla przedsiębiorstw
1	Niska skłonność do otwartości (konserwatyzm)	Zamknięta kultura organizacyjna	Problemy z rozwojem i eksploatacją innowacyjności	Budowanie nowej kultury organizacyjnej
2	Otwartość na zmiany	Otwarta kultura organizacyjna	Rozwój i wysoka efektywność innowacyjna	Eksplatacja, utrzymanie i rozwój kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

siębiorstwo może być bowiem silniej bądź słabiej wewnętrznie i zewnętrznie przygotowane do skutecznego, realnego i innowacyjnego praktykowania. Więcej też, bądź mniej, musi poświęcić czasu i środków, by w optymalny sposób skonfigurować swój potencjał innowacyjny w tym zakresie. Z empirycznego punktu widzenia istotne jest więc koherentne ujmowanie aspektu postępu innowacyjnego i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw oraz wyjaśnienie skuteczności dla obu wymienionych obszarów. W tym miejscu należy zauważyć, że zaproponowany model jest tylko wstępną propozycją, dzięki której łatwiej jest zrozumieć potrzebę zmian



Rys. 1. Model działań generujących postęp innowacyjny

Źródło: opracowanie własne.

kultury organizacyjnej w celu wprowadzania innowacji. Skłania to jednocześnie do podjęcia głębszych badań w tym zakresie, umożliwiających uzupełnienie zaproponowanego modelu o inne obszary badań, do których należą m.in.:

- określenie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy elementami otwartej kultury organizacyjnej, jej determinantami oraz poziomem innowacyjności przedsiębiorstw,
- wyznaczenie poziomów rozwoju kultury organizacyjnej o kluczowym znaczeniu dla wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw,
- ostateczna weryfikacja i ocena założonego modelu relacji zachodzących między kulturą organizacyjną a innowacyjnością przedsiębiorstw.

4. Podsumowanie

W świetle prowadzonych rozważań można stwierdzić, że współczesne przedsiębiorstwa muszą stale identyfikować czynniki wpływające na innowacyjny rozwój przez świadome budowanie swej kultury organizacyjnej ukierunkowanej na ten proces. Przy tym muszą tak zarządzać procesami innowacyjnymi, by systematycznie i optymalnie nie tylko je wykorzystywać, ale i wzmacniać za ich pośrednictwem swoją kulturę organizacyjną. Tylko takie zachowania mają szansę być motorem specyficznych w swym rodzaju, a jednocześnie bardzo wartościowych sprzężeń zwrotnych między strategicznie realizowaną innowacyjnością, której katalizatorem jest kultura organizacyjna ukierunkowana na ten proces. Najbardziej celowe więc będą działania, które obowiązującą (nieinnowacyjną) kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa przekształcą na kulturę pożądaną, tzn. taką, która umożliwi postęp innowacyjny. Wykreowany proinnowacyjny typ kultury daje dużą szansę na utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w długim okresie, dlatego więc należy go dynamizować w całym przedsiębiorstwie.

Literatura

- Adamik A., 2015, *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Politechnika Łódzka, Zeszyty Naukowe nr 1199, Łódź.
- Alboros-Garrigos J., Rodriguez Barbera R., 2011, *Impact of public funding on firms innovation performance. Analysis of internal and external moderating factor*, International Journal of Innovation Management, vol. 15, no. 6.
- Arad S., Hanson A.A., Schneider R., 1997, *A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation*, The Journal of Creative Behaviour, vol. 31, nr 1.
- Disselkamp M., 2005, *Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden.
- Dobini C.B., 2008, *Measuring innovatin culture in organizations. The development of a generalized innovation culture construct, Rusing exploratory factor analysis*, European Journal if Innovation Management, 11(4).

- Flamholtz E., Randle Y., 2011, *Corporate Culture: the Ultimate Strategic Asset*, Stanford University Press, Stanford.
- Gableta M., 2006, *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im Oskara Langego, Wrocław.
- Gwarda-Gruszczyńska E., Czajkowska M., 2014, *Proces kształtowania kultury innowacyjnych organizacji – ewolucja czy rewolucja?*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
<http://www.hbrp.pl/news.php?id=134&t=szesc-tajemnic-tworzenia-kultury-innowacji> (dostęp: 10.06.2015).
- Kaplan S., 2013, *6 Ways To Create A Culture of Innovation*, <http://www.fastcodesingn.com/16727118/6-ways-to-create-a-culture-of-innovation> (dostęp: 10.06.2015).
- Klimas P., 2014, *Kultura organizacyjna – jej znaczenie dla współdziałania oraz innowacyjności*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska (red.), *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Koźmiński A.K., Jemieliński D., 2008, *Zarządzanie od podstaw*, WAiP, Warszawa.
- Lewandowska L. (red.), 2011, *Innowatorzy, innowacje a konkurencyjność regionu łódzkiego*, PTE, Łódź.
- Martins E.C., Terblanche F., 2003, *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, nr 1.
- Matejuk J., 2005, *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, *Zarządzanie Zmianami*, nr 2.
- Naranjo Valencia J.C., Sanz Valle R., Jimenez Jimenez D., 2010, *Organizational culture as determinant of product innovation*, *European Journal of Innovation Management*, vol. 13, Iss. 4.
- Paliszkievicz J., 2007, *Kultura organizacyjna wspierająca innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, *Acta Oeconomia*, 6(1).
- Pichlak M., 2012, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji*, Studium Teoretyczne i Wyniki Badań Empirycznych, Difin, Warszawa.
- Podręcznik Oslo*, 2008, wyd. III, MNiSW, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa.
- Purcarea I., Benavides E., Maria del Mar, Apetrei A., 2013, *Innovation and knowledge creation: perspectives on the SMEs sector*, *Management Decision*, vol. 51, Issue 5.
- Schwartz T., 2016, *Sześć tajemnic tworzenia kultury innowacji*, *Harvard Business Review*, Polska.
- Szymańska K., 2013a, *Bariery rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MSP*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Zeszyty Naukowe nr 795 „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 109, Szczecin.
- Szymańska K., 2013b, *Kultura organizacyjna jako szczególny wymiar środowiska kształtującego rozwój technologiczny MSP*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
- Szymańska K., 2014a, *Kulturowe uwarunkowania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska (red.), *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Szymańska K., 2014b, *Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Sołoducho-Pelc, (red.), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo UW, Wrocław.
- Szymańska K., 2015, *Kryzys gospodarczy receptą na otwartą kulturę organizacyjną przedsiębiorstw*, *Marketing i Rynek*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Tidd J., Bessant J., 2011, *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Trompenaars F., 2012, *Kultura innowacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Van Der Penne G, Van Beers C., Kleinknecht A., 2003, *Success and failure of innovation: a literature review*, *International Journal Innovation Management*, vol. 7.