

*Prof. dr hab. Marian Huczek  
Krakowska Akademia  
im. A. Frycza Modrzewskiego  
w Krakowie*

## **KULTURA INNOWACYJNA ORGANIZACJI**

**Streszczenie:** W artykule scharakteryzowano istotę kultury innowacyjnej. Przedstawiono zasady budowania kultury innowacyjnej organizacji. Ponadto podano cechy charakterystyczne organizacji o kulturze innowacyjnej.

**Słowa kluczowe:** organizacja, kultura organizacji, kultura organizacyjna, kultura innowacyjna.

### **Wstęp**

We współczesnym świecie kształtuje się nowy typ społeczeństwa opartego na wiedzy i informacji, ukierunkowanego na zarządzanie innowacjami. Organizacja chcąc osiągnąć rozwój, powinna być proinnowacyjna, czyli wykazywać zdolność do podejmowania i wdrażania innowacji. Organizacje funkcjonujące w konkurencyjnym środowisku powinny w sposób ciągły tworzyć (lub przejmować z otoczenia) i wdrażać różnego rodzaju innowacje zabezpieczające efektywność ich działania i rozwoju.

### **1. Przesłanki innowacyjności organizacji**

W interpretacji innowacji dominują dwa podejścia, a mianowicie ujęcia innowacji jako rezultatu lub procesu. W ujęciu pierwszym innowacje to zmiany w sferze produkcji, które prowadzą w konsekwencji do nowych produktów. W ujęciu drugim innowacje to wszelkie procesy twórczego myślenia zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, technologii, w życiu społecznym, politycznym itp.

Literatura naukowa podaje, że „pod pojęciem innowacji należy rozumieć przeprowadzone zmiany w technologii, organizacji, ekonomice oraz w sferze społecznej organizacji”<sup>33</sup>. Odnosząc się do pojęcia innowacji A. Pomykański pisze, że „...obecnie pod pojęciem innowacji rozumie się kompleks zjawisk i procesów obejmujących zarówno powstanie i wdrażanie innowacji jak i jej efektywność ekonomiczno-społeczną”<sup>34</sup>. P.F. Drucker stwierdza: „innowacja jest raczej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym”<sup>35</sup>. A. Ochojski pisze, że „proces innowacyjny - w przeciwieństwie do koncepcji schumpeterowskiej - nie ma charakteru liniowego, lecz jest wyjątkiem interakcji i uczenia się na drodze prób i

<sup>33</sup> M. Huczek, *Czynniki wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa*, BIT, Bielsko-Biała 1997, s. 19.

<sup>34</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 18.

<sup>35</sup> P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 42.

błędów oraz kumulowania wiedzy specyficznej i interdyscyplinarnej<sup>36</sup>. D. Surówka-Marszałek pod pojęciem innowacji rozumie zmianę, która może przybierać kilka form, najczęściej ujmowanych w cztery kategorie:

- innowacja produktowa - zmiany produktów (usług) oferowanych przez przedsiębiorstwo,
- innowacja procesowa - zmiany w sposobie tworzenia i dystrybucji tych produktów,
- innowacja pozycyjna - zmiany kontekstu, w którym produkty są wprowadzane,
- innowacja paradygmatyczna - zmiany zasadniczego modelu będącego ideą działalności organizacji<sup>37</sup>.

R. Nowacki stwierdza, że „innowacja jest postrzegana jako strategiczny instrument służący do budowania i poszerzania zdolności konkurencyjnych przedsiębiorstw. Jest kluczem do postępu i rozwoju, jest także źródłem wynalazków we wszystkich sferach życia społeczności, technologii i administracji<sup>38</sup>. P.F. Drucker podkreśla, że „... cechą innowacji opartych na wiedzy - i to wyjątkową - jest to, że niemal nigdy nie są wynikiem wpływu jednej dziedziny naukowej, ale kilku różnych dziedzin, przy czym nie wszystkie z nich mają charakter ścisły lub techniczny<sup>39</sup>”.

Gromadzona i rozwijana w organizacji oraz pozyskiwana z rynku wiedza ułatwia tworzenie i wdrażanie innowacji. Realizacja procesów w organizacji jest ukierunkowana na wzrost wartości wiedzy zgromadzonej w produktach tej organizacji, w celu większego zaspokojenia potrzeb klientów proponowaną im ofertą o większej wartości. Zgodnie z zasadami marketingu relacyjnego, w tym stosowanego z wykorzystaniem systemu CRM, klient aktywnie uczestniczy w tworzeniu i doskonaleniu w czasie oferty organizacji, zgodnej z jego oczekiwaniami i preferencjami.

Ostatnio coraz częściej mówi się o koncepcji szybkiej innowacji (fast innovation). Szybka innowacja odnosi się do kreowania nowych produktów, usług, modeli biznesowych, procesów oraz rynków dostatecznie zróżnicowanych oraz szybkości, z jaką przedsiębiorstwo utrzymuje przez dekady ponadprzeciętny zwrot dla właścicieli<sup>40</sup>. Zaznacza się w ten sposób, że zachodzi konieczność tworzenia innowacji z wyprzedzeniem teraźniejszych i przyszłych konkurentów. Z podejściem tym wiążą się trzy zasady: zróżnicowanie, szybki czas wprowadzenia produktu na rynek oraz zaburzające radykalne innowacje<sup>41</sup>.

Zróżnicowanie to wytwarzanie produktów, które uwzględniają potrzeby klienta i spełniają jego potrzeby lepiej, niż to robią konkurenci. Szybki czas wprowadzenia produktu na rynek pozwala z kolei utrzymać wzrost zyskowności. Zaburzające radykalne innowacje, czyli takie, które stanowią znaczącą zmianę w stosunku do

<sup>36</sup> A. Ochojski, *Przedsiębiorczość sektora publicznego a konkurencyjność i rozwój regionu*, [w:] *Konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2006, s. 291.

<sup>37</sup> D. Surówka-Marszałek, *Marketing*, Zeszyty Naukowe Akademii Krakowskiej, Kraków 2006, s. 20.

<sup>38</sup> R. Nowacki, *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, s. 30.

<sup>39</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość...*, s. 124.

<sup>40</sup> M.L. George, J. Works, K. Watson-Hemphill, *Fast innovation-achieving superior, differentiation, speed to market and increased profitability*, New York, Mc Graw-Hill 2005, s. 15.

<sup>41</sup> A. Sankowska, *Organizacja wirtualna*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2009, s. 104-105.

istniejących rozwiązań na rynku, pełnią szczególną rolę w wyróżnianiu oferty rynkowej przedsiębiorstwa.

Analizując cel poprawny stopnia innowacyjności przedsiębiorstwa W. Świtalski twierdzi, że innowacyjność nie powinna być traktowana jako cel sam w sobie, a wręcz przeciwnie-innowacyjność należy postrzegać jako rozległy wewnętrznie złożony zestaw środków do podnoszenia sprawności gospodarowania, budowania silnych pozycji konkurencyjnych i uzyskiwania korzyści ekonomicznych przez przedsiębiorstwa<sup>42</sup>.

Przedstawione wyżej poglądy wskazują, że w pojęciu innowacji zawarte są wspólne cechy, tj.:

- innowacja jest celową i korzystną zmianą w dotychczasowym stanie zaproponowaną przez człowieka,
- zmiana ta musi znaleźć praktyczne zastosowanie i to zastosowanie po raz pierwszy w danej społeczności,
- przedmiotem tych zmian są wyroby, technologia, procesy społeczne, ekonomiczne, polityczne, ekologiczne itp.,
- innowacje są środkiem realizacji celów rozwojowych organizacji oraz pozytywnie wpływają na poprawę efektywności pracy organizacji.

## 2. Uwarunkowania innowacyjności społeczeństwa

Innowacyjność społeczeństwa rozwija się w procesie historycznym i wpływ na jej rozwój ma szereg czynników. Literatura naukowa wymienia główne czynniki wpływające na rozwój innowacyjności społeczeństwa. Do nich należą: osobowość, praca w zespole, związki zawodowe, firmy, klienci, edukacja, rząd, uwarunkowania historyczne oraz czynniki społeczno-gospodarcze<sup>43</sup>. Tworzenie i absorpcja innowacji są znacznie utrudnione długą trwałością struktur społeczno-przemysłowych, w których mogą zachodzić zjawiska i procesy opierające się na mechanizmie i autoderminacji. Struktury te wykazują dużą inercję i odporność na zmiany. A. Francik podkreśla, że „dużą rolę w podnoszeniu innowacyjności przypisuje się dążeniom wolnościowym, pozostającym w opozycji do autodeterminacji i resyntymentów. Traktuje się je jako główne motywy zachowań ludzkich. Siłą sprawczą zmian w społeczeństwie nie są jakieś nieokreślone całości społeczne lecz żywi, konkretni ludzie, którzy charakteryzują się dążeniami wolnościowymi. Wolność wewnętrzną daje im m.in. wiedza, której rezultatem może być innowacja poszerzająca pole wolności, bo stawiająca przed nim nowe cele i sposoby ich realizacji”<sup>44</sup>. Dla rozwoju innowacji bardzo ważne jest miejsce w kolistych nawrotach historii jakie zajmuje nasza cywilizacja<sup>45</sup>.

<sup>42</sup> W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 73.

<sup>43</sup> A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003, s. 57.

<sup>44</sup> *Tamże*, s. 72.

<sup>45</sup> W literaturze funkcjonują spory „o genetyczną” predyspozycję społeczeństw i ich globalne różnicowanie. Teoria kolistej powtarzalności zdarzeń w dziejach ludzkości dzieli cywilizację na wzrastającą i dezintegrującą się. Kiedy cywilizacja wzrastała harmonijnie, jej składniki kulturowe (ekonomiczny, polityczny i kulturalny) wzrastają. W cywilizacji dezintegrującej się składniki te konkurują ze sobą, w wyniku czego zaczyna dominować jeden z nich. Wiedza przestaje imponować, pracę twórczą uznaje się za bezwartościową, a etykę i honor za niepotrzebne.

Społeczeństwa, które się rozwijają i kierowane są przez postępowych światowych przywódców (wszystkich szczebli), przyjmują języki i wzorce zachowania tych przywódców. Wtedy to innowacje niosą ze sobą pozytywne zmiany we wszystkich sferach życiowych i czynią to życie lepszym. W odniesieniu do środowiska lokalnego E. Skawińska pisze, że „doświadczenia wielu krajów wskazują, że istotna jest w środowisku lokalnym rola animatorów. Cele animacji muszą odzwierciedlać cele lokalne oraz istniejące zasoby, a ich realizacja powinna być oparta na współpracy animatora ze społecznością lokalną. Współpraca ta jest niezbędna dla zidentyfikowania zasobów, określenia celów i ich rozwiązania, wynegocjowania i poparcia lokalnych przywódców oraz agencji z zewnątrz, w tym poparcia kapitałowego”<sup>46</sup>.

Socjologia procesów w ramach analizy problematyki mikroprocesów interakcji społecznych i interpretacji fenomenów zjawisk społecznych zakłada, że sposoby postępowania stanowią produkt gry interwplywu i negocjacji w środowisku społeczności lokalnej. Z badań wynika, że we wdrażaniu innowacji (np. zmian technologicznych) główną rolę odgrywa lokalna grupa zawodowa, dzięki przynależności jej członków do rad nadzorczych, zrzeszeń politycznych, zespołów doradczych, agencji rozwoju regionalnego, organizacji pozarządowych itp. Sama obecność liderów w środowisku nie wystarcza dla rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości lokalnej, która może ulec osłabieniu, jeśli nie znajdują współmówców. Decydujące znaczenie mają więc układy społeczne, które są czynnikami określającymi poziom umiejętności zbiorowych. Dominująca grupa społeczna uruchamia strategię rozwoju np. gminy, która najlepiej chroni interesy gospodarze tej i pozostałych grup społecznych.

Literatura podkreśla, że obecnie występuje faza załamania cywilizacyjnego; w pewnym stopniu elity naśladowują masy, a ekonomiczny składnik kultury rozbija pozostałe, kierujące cywilizacje na tory nie zawsze przyjazne człowiekowi. Z możliwości, które stwarza wiedza i technologia wybieramy tylko niewielką część i to one determinują nasze wybory. Problem w tym, że nie wybieramy tego, co piękniejsze i bardziej użyteczne, tylko to, co przynosi szybszy wzrost kapitału i wydaje się bardziej komercyjne<sup>47</sup>.

Ważnym czynnikiem rozwoju opartego na innowacjach jest ustrój społeczno-gospodarczy i związane z nim formy własności. W warunkach gospodarki rynkowej istnieją realne możliwości dla formowania innowacyjnego typu rozwoju. Pod pojęciem innowacyjnego typu rozwoju należy rozumieć proces przejścia organizacji i całej gospodarki w całości w nowy jakościowo stan w oparciu o innowacje technologiczne, ekologiczne, organizacyjne i inne, zabezpieczające bardziej efektywny i dynamiczny rozwój. Osobliwością innowacyjnego typu rozwoju w porównaniu z intensywnym jest to, że działa w nim kompleksowo duża grupa różnorodnych czynników dających synergiczny efekt. Warunkami przejścia do intensywnego typu rozwoju są:

- istnienie wysoko rozwiniętego potencjału naukowo-technicznego,
- wysoka innowacyjna aktywność organizacji,
- działanie efektywnego mechanizmu w gospodarce,
- rozwój przedsiębiorczości w sferze innowacyjnej,

<sup>46</sup> E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw-nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 90.

<sup>47</sup> *Tamże*, s. 88.

- istnienie kadr naukowych i menedżerskich oraz wysokokwalifikowanych pracowników, zdolnych zabezpieczyć działalność innowacyjną.

Silny wpływ na rozwój innowacyjności organizacji (i regionu) ma stan kultury organizacyjnej. Literatura przedmiotu jednoznacznie określa kulturę organizacyjną jako istotnego czynnika kształtującego innowacyjność organizacji i społeczeństwa. Sprzężenie zwrotne między innowacją a kulturą charakterystyczną dla danego kraju tworzą w nim niepowtarzalny system zarządzania<sup>48</sup>.

Najistotniejszym z czynników decydujących o stopniu innowacyjności organizacji są ludzie wewnątrz tej organizacji, których istnienie z jednej strony motywuje resztę załogi i wyzwala klimat innowacyjności w sensie ogólnym, z drugiej strony umożliwia przeprowadzenie konkretnych projektów innowacyjnych<sup>49</sup>. Sposoby zarządzania zasobami ludzkimi, interakcje z innymi członkami organizacji, kultura organizacyjna itp., w powiązaniu z wartościami i subiektywnie odczuwanymi korzyściami, orientują zachowania ludzi na określone cele i decydują o ich aktywności.

### 3. Budowanie kultury innowacyjnej

Jak już wspomniano, najważniejszym dla akceptacji innowacji elementem systemu organizacyjnego jest kultura organizacji, a więc zespół uznawanych przez jej członków norm i przepisów regulujących zachowanie. Kultura może sprzyjać procesom innowacyjnym, pomagając organizacji efektywnie odpowiadać na różne zmiany, może też silnie opierać się zmianom. Od kształtowania składników kultury przyjaznych innowacjom należałoby zatem zacząć przygotowania do procesu innowacyjnego. Literatura naukowa podkreśla, że „z badań polskich organizacji wyłania się obraz kultury organizacji, która ma pewne składniki kultury innowacyjnej, ale jest ich niewiele. Jeśli nawet zmieniają się artefakty, normy i sposoby postępowania, to podstawowe założenia kultury z trudem podlegają transformacjom. Organizacje mają problemy z przeformułowaniem takich założeń, jak:

- rezygnacja z budowania strategii w związku ze zmiennością otoczenia i niepewnością, a równoczesne podkreślanie (w warstwie powierzchniowej) jej znaczenia dla funkcjonowania firmy,
- podział na przełożonych i podwładnych, których czasem dopuszcza się do współdziałania, ale wyraźnie określa jego granice,
- porządek w organizacji, wyznaczenie ról i zadań, kontrola realizacji celów,
- unikanie ryzyka, zwłaszcza gdy pomysłodawcą innowacji jest pracownik,
- absorpcja niepewności przez hamowanie przepływu informacji i odrzucenie innowacji, zamiast przez wzbogacenie wiedzy i jej wykorzystanie,
- orientacja na zadania,
- niedocenywanie klienta jako źródła zmian i „współdziałowca” procesów innowacyjnych”<sup>50</sup>.

Realizowane w organizacji przedsięwzięcia innowacyjne wzbogacają kulturę organizacyjną, która z orientacji na przeszłość kieruje się ku kulturze innowacyjnej.

<sup>48</sup> K.S. Cameron, R.E. Quin, *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Kraków 2003; J. Stachowicz, J. Machulski, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Kielce 2001.

<sup>49</sup> B. Fryzel, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Toruń 2004.

<sup>50</sup> A. Francik, *Sterowanie procesami...*, s 154-155.

Literatura naukowa podkreśla, że terminem kultura innowacyjna można posługiwać się do opisywania i badania uwarunkowań - procesów innowacyjnych<sup>51</sup>.

Kultura innowacyjna składa się z wielu artefaktów. Do nich przede wszystkim należą:

- poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy inżynierskiej, ekonomicznej, humanistycznej i społecznej kadry kierowniczej i pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych,
- sprawne systemy komunikowania się w organizacji,
- ambicje i atmosfera współzawodnictwa,
- systemy motywacyjne.

Kultura innowacyjna charakteryzuje się wynagradzaniem sukcesu innowacyjnego, przy czym niepowodzenia nie są piętnowane. Zakłada się, że lepsza jest sytuacja, w której popełnia się błędy, realizując jakiś pomysł, niż brak błędów przy jednoczesnym braku pomysłu. Ponadto należy dążyć do likwidowania wszelkich barier między komórkami przedsiębiorstwa, zarówno w pionie jak i w poziomie jego struktury, by ułatwiać i inicjować możliwość rozprzestrzeniania się artefaktów kultury innowacyjnej. Jednym z uwarunkowań takiego procesu jest przebiegająca przez przedsiębiorstwo swobodna wymiana koncepcji, przy czym każdy powinien być przekonany, że jego pomysły innowacyjne spotkają się ze zrozumieniem, a korzyści sukcesu przełożą się na wszystkich, proporcjonalnie do ich udziału w danym przedsięwzięciu. Artefakt kultury innowacyjnej to także tolerancja wobec potknięć oraz brak arogancji i postaw egoistycznych, jak również promowanie autorów sukcesu i tych, którzy ów proces wspomagali<sup>52</sup>.

Składową kultury innowacyjnej jest również włączanie w proces wytwarzania niektórych organizacji z otoczenia przedsiębiorstwa, zwłaszcza zaś odbiorców wyników działalności i dostawców zasobów niezbędnych do realizacji funkcji podstawowych tego przedsiębiorstwa. Nie ma sensu utrzymywania w bezwzględnej tajemnicy niektórych rozwiązań innowacyjnych (zwłaszcza w zakresie nowych wyrobów) do momentu aż ujrzą one światło dzienne. Przeciwnie - już od pewnego czasu otoczenie, a zwłaszcza dostawcy i odbiorcy, powinni orientować się co do istoty i zakresu innowacji. Można powiedzieć bowiem, że w jakimś sensie jest to także ich sukces, a z pewnością będzie ich korzyścią w razie innowacji spełnionej.

Informowanie potencjalnych odbiorców zmierza do poszerzenia rynku. Jest to ważne z punktu widzenia ekonomicznej opłacalności przedsięwzięcia innowacyjnego, gdyż rośnie prawdopodobieństwo ich zwrotu wraz z poszerzającym się rynkiem nowego produktu. Taka koncepcja leży u podłoża strategii innowacyjnej Unii Europejskiej, opartej na założeniu, zgodnie z którym większy rynek stymuluje innowacyjność, jako że większy rynek to większa możliwość komercjalizacji nowych rozwiązań.

Odnosząc się do problematyki włączania w proces innowacyjny niektórych organizacji z otoczenia przedsiębiorstwa, należy określić:

- w jakim momencie i jak dalece informować te organizacje?

<sup>51</sup> D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 60; W. Popławski, *Kultura innowacyjna i jej znaczenie w kreowaniu przewagi przedsiębiorstwa*, [w:] H.G. Adamkiewicz-Driwiłło, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, PWN, Warszawa 2007, s. 104; A. Francik, *Sterowanie procesami...* s. 154-157.

<sup>52</sup> W. Popławski, *Kultura innowacyjna...*, s. 104.

- czy należy to uczynić na etapie samego pomysłu, czy może z chwilą podjęcia prac badawczych, czy też dopiero w momencie uruchomienia nowej produkcji, czy też później?

Przeprowadzone badania umożliwiające udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania wskazały, że wszystko zależy od rodzaju innowacji (np. innowacje usprawniające czy też kreujące zupełnie nowy rynek). Są to jednak badania wstępne i powierzchowne, problematyka nadal jest otwarta i wymaga badań szczegółowych.

W organizacji o kulturze innowacyjnej przeważają elementy kultury silnej, a więc niepisane, a przestrzegane normy, wysoka jakość, wspólne sukcesy. A. Francik pisze, że „firma o kulturze innowacyjnej ukierunkowana jest na zewnątrz, a jej pracownicy czują się z nią związani i zdolni do podejmowania ryzyka. Jest to więc kultura zespołów, oparta na wspólnym działaniu dla rozwiązania coraz bardziej zmiennych i złożonych problemów, koncentrująca się wokół innowacji i innowacyjności”<sup>53</sup>.

Z punktu widzenia posiadanych elementów kultura ta zawiera cechy kultury ekstrawertycznej, a tak zwaną wrażliwość czerpie z kultury intrawertycznej. Łączy w sobie elementy kultury męskiej (dynamizm, agresja, rywalizacja do pewnych granic, osiągnięcia) i kobiecej (wsparcie, opiekuńczość, intuicja). Posiada niewiele cech struktury biurokratycznej, dużo - pragmatycznej, natomiast w równym stopniu jest kulturą egalitarną, co elitarną. Kultura innowacyjna swoim charakterem najbardziej przypomina kulturę zadaniową i osobową, można ją utożsamiać z kulturą ukierunkowaną na realizację zadań.

Do ukształtowania kultury innowacyjnej potrzebny jest odpowiedni stopień nasycenia wiedzą przedsiębiorstwa. Wiedza i związana z nią tolerancja niepewności oraz realistyczna ocena ryzyka nie skłania do reakcji obronnych i traktowania innowacji jako zagrożenia.

A. Francik podkreśla, że „budowanie kultury organizacyjnej przebiega w każdej organizacji dwutorowo: 1. poprzez wykorzystanie wiedzy o negatywnych elementach organizacji, + zmianę klimatu w kierunku pobudzania zdolności i gotowości innowacyjnej oraz 2. kreowanie wewnętrznego rynku zmian opartego na wspólnej wizji strategicznej firmy”<sup>54</sup>. W procesie pobudzania gotowości do zmian wykorzystuje się wcześniejsze doświadczenia zmian oraz przeprowadza się analizę cech organizacji nie sprzyjających innowacjom. W związku z tym, że negatywne odczucia i utratę korzyści w poprzednio wdrażanych innowacjach przenosi się na kolejne zmiany, należy w nowych procesach zająć się przygotowaniem pracowników w szczególności dbały proces. Należy ocenić poziom niepewności w firmie (wysoki jest sygnałem o niebezpieczeństwie), poczucie bezpieczeństwa (zbyt niskie i zbyt wysokie powinno niepokoić) oraz podejmowanie ryzyka i karanie za błędy. Podobnie należy poddać analizie system komunikowania, wnosząc do niego symetrię, otwartość, możliwość zgłaszania pomysłów oraz zmniejszyć granicę barier między obszarami funkcjonalnymi. Ograniczyć kontrolę i przekazać uprawnienia decyzyjne i kontrolne na szczeble wykonawcze.

Tworzenie wewnętrznego rynku zmian opiera się na zasadzie:

- rozwoju edukacji pracowników firmy,
- regularnych sondaży badających postawy pracowników firmy,

<sup>53</sup> A. Francik, *Sterowanie procesami*, s. 156.

<sup>54</sup> *Tamże*, s. 157.

- wspólne poszukiwanie rozwiązań,
- propagowanie korzyści zmian przeszłych i zamierzonych,
- promowanie liderów zmian.

Lider zmian ma do spełnienia zadanie przekonania innych, umiejętności przekazywania motywujących informacji, nawiązywania dialogu oraz słuchania ludzi. Lider staje się trenerem umiejącym wzbudzać chęć do uczenia się i skłaniającym do współpracy.

W. Popławski wskazuje następujące czynniki generujące kulturę innowacyjną w organizacji:

- „wyraźna i zrozumiała strategia rozwoju firmy,
- umiejętność postrzegania przez zarządy przedsiębiorstw wszelkich przejawów innowacyjności, czyli tworzenie klimatu sprzyjającego innowacyjności,
- poszerzanie potencjału innowacyjnego, co się wyraża wciąganiem do procesu innowacyjnego możliwie dużej liczby osób, a w wypadku większych firm - także komórek organizacyjnych,
- aktywny benchmarking i ustawiczne eksperymentowanie”<sup>55</sup>.

## Podsumowanie

Procesom innowacyjnym najbardziej pomagają sprzyjające okoliczności, lecz z powodu ich trudnej przewidywalności, warto skupić się na tworzeniu kultury innowacyjnej, w której normą zachowania jest otwartość na zmiany. Procesom innowacyjnym potrzebne są struktury o kulturze opartej na różnorodności i zmienności. Kultura powinna przede wszystkim sprzyjać ciągłemu uczeniu się, dzieleniu się pomiędzy pracownikami wiedzą, powinna także sprzyjać pracy zespołowej. Przełożeni powinni stymulować pracowników do ciągłego uczenia się.

## Bibliografia

1. Cameron K.S., Quin R.E., *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Kraków 2003.
2. Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
3. Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2003.
4. Fryzel B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Toruń 2004.
5. George M.L., Works J., Watson-Hemphill K., *Fast innovation-achieving superior, differentiation, speed to market and increased profitability*, New York, Mc Graw-Hill 2005.
6. Huczek M., *Czynniki wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa*, BIT, Bielsko-Biała 1997.
7. Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
8. Nowacki R., *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010.
9. Ochojski A., *Przedsiębiorczość sektora publicznego a konkurencyjność i rozwój regionu*, [w:] *Konkurencyjność a rozwój regionalny*, red. A. Klasik, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2006.
10. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Lódź 2001.

<sup>55</sup> W. Popławski, *Kultura innowacyjna i jej znaczenie w kreowaniu przewagi...*, s. 103.



11. Popławski W., *Kultura innowacyjna i jej znaczenie w kreowaniu przewagi przedsiębiorstwa*, [w:] H.G. Adamkiewicz-Driwiłło, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, PWN, Warszawa 2007.
12. Sankowska A., *Organizacja wirtualna*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o., Warszawa 2009.
13. Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw-nowe podejście*, PWN, Warszawa-Poznań 2002.
14. Stachowicz J., Machulski J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Kielce 2001.
15. Surówka-Marszałek D., *Marketing*, Zeszyty Naukowe Akademii Krakowskiej, Kraków 2006.
16. Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.

## **An Innovative Culture of an Organization**

**Summary:** The article describes the essence of an innovative culture of a society and organization. It presents the rules of building the innovative culture of an organization. Moreover, it shows the characteristic features of organization with the innovative culture.

**Key words:** organization, corporate culture, organizational culture, innovative culture.