



Narodowe Centrum
Badań i Rozwoju

KULTURA ORGANIZACYJNA I INNOWACYJNOŚĆ

WYNIKI BADANIA BENEFICJENTÓW
NARODOWEGO CENTRUM
BADAŃ I ROZWOJU

NCBR.gov.pl

Aleksander Żołnierski

KULTURA ORGANIZACYJNA I INNOWACYJNOŚĆ

WYNIKI BADANIA BENEFICJENTÓW
NARODOWEGO CENTRUM
BADAŃ I ROZWOJU

Aleksander Żołnierski

współpraca: Dominika Celian-Pikiel

Sekcja Analiz i Ewaluacji,
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

ISBN: 978-83-948439-2-2

Copyright © by Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

Spis treści

Streszczenie	6
Wstęp	7
1. Tworzenie innowacji	8
1.1. Źródła wiedzy dla innowacji	8
1.2. Typy innowacji i B+R	9
1.3. Innowacyjność badanych organizacji	10
2. Rozdział 2. Kultura organizacyjna i kultura innowacji	12
2.1. Determinanty innowacji	12
2.2. Składniki kultury organizacyjnej	13
2.3. Styl kierowania	15
2.4. Normy kulturowe	17
2.5. Kapitał społeczny, współpraca i interakcje z otoczeniem	22
2.6. Techniki zarządzania	26
Podsumowanie i wnioski dla polityki B+R+I	30
Bibliografia	32

Streszczenie

Barierami, które ograniczają kształtowanie efektywnej z punktu widzenia wprowadzania innowacji, kultury organizacyjnej są czynniki kulturowe i społeczne (np. nepotyzm i familizm). Problemem są też często nieefektywne style kierowania; omnipotencja i autokratyzm.

Dla tworzenia innowacji niezbędne są odpowiedni źródła informacji i wiedzy. Wśród badanych beneficjentów NCBR, będących organizacjami komercyjnymi, zwracają uwagę różnice polegające na tym, że wraz ze wzrostem wielkości organizacji spada znaczenie właścicieli i menedżerów jako źródła wiedzy.

Analizując kulturę organizacyjną sprzyjającą wprowadzaniu innowacji należy brać pod uwagę takie jej istotne elementy, jak osobowość pracowników, proaktywność jednostek, kreatywność i orientacja na wyniki, entuzjazm, stopień indywidualnej awersji do ryzyka, czy motywacja.

W zakresie stylów kierowania, uwagę zwraca fakt, że style o niższej efektywności dominują wśród jednostek sektora nauki, zaś wśród podmiotów komercyjnych przeważają te, które zaliczane są do w większym stopniu zorientowanych na efektywność. W przypadku przedsiębiorstw wyraźnie zarysowuje się tendencja, że im organizacja większa, tym częściej zarządzana jest z wykorzystaniem któregoś z efektywnych stylów kierowania. Wśród badanych przedstawicieli sektora komercyjnego znacznie częściej stosuje się takie techniki zarządzania, które pozwalają na zwiększanie szybkości reakcji na zmiany w otoczeniu, czy tworzenie atmosfery tolerancji dla popełnianych błędów.

W przypadku beneficjentów NCBR kooperacja biznesu z nauką staje się zaprzeczeniem powszechnej stagnacji takich relacji, jakie obserwuje się w Polsce. Badane uczelnie wyższe są tymi podmiotami, które najczęściej podejmują współpracę z organizacjami w otoczeniu. Często tworzą powiązania kooperacyjne na zasadach konsorcjów. W przypadku współpracy z centrami transferu technologii czy z parkami przemysłowymi są one dominującymi liczebnie partnerami. Wśród podmiotów komercyjnych współpraca podejmowana jest najczęściej z organizacjami branżowymi i z wyższymi uczelniami. Współpraca badanych podmiotów komercyjnych z uczelniami prawie równo rozkłada się na firmy, bez względu na ich wielkość.

Z punktu widzenia kształtowania środowiska, które może potencjalnie pozytywnie wpływać na proinnowacyjną kulturę organizacyjną, niezbędne jest zbudowanie i utrzymanie zaufania jako cechy populacji. Zaufanie, bezpośrednio wpływając na obniżanie kosztów transakcyjnych i budowanie korzystnych relacji w biznesie, gdzie przedsiębiorcy mogą podejmować decyzje w oparciu o w mniejszym stopniu zrelatywizowane przesłanki, w konsekwencji może mieć większy wpływ na budowanie efektywnej kultury organizacyjnej, niż działania wspierające inwestycje w technologie.

Wstęp

Większość zachowań organizacji można kategoryzować w przestrzeni zachowań ekonomicznych, nawet wówczas, gdy mamy do czynienia z organizacją, która nie jest przedsiębiorstwem. Z punktu widzenia mikroekonomicznego – każdy członek organizacji (zaangażowany w jej funkcjonowanie insider) z jednej strony motywowany jest, aby generować przychody i różnego typu zyski, a z drugiej oceniany jest w perspektywie tak zdefiniowanych celów działania. Stąd wniosek, że zasady rachunku ekonomicznego zastosować można do praktycznie każdego aspektu funkcjonowania w organizacji. Zachowania w organizacji, ujęte w ramach struktur i procedur, określone systemem norm, zwyczajów i symboli ukierunkowane są nie tylko na generowanie zysków ujętych w zestawieniach księgowych, ale także w takie formy kapitału, które nie bezpośrednio przekładają się na rachunek zysków i strat przedsiębiorstwa, mając jednak niebagatelny wpływ na kondycję ekonomiczną firmy. Struktury, procedury i zwyczaje składają się na czynniki budujące goodwill przedsiębiorstwa i kształtują elementy takich form kapitału symbolicznego jak władza, wpływ na funkcjonowanie rynku na jakim działa firma czy prestiż.

Formy kapitału determinują kulturę organizacyjną. Możemy mówić o sprzężeniu zwrotnym między np. kapitałem społecznym a kulturą organizacyjną, gdzie ten pierwszy determinuje charakter drugiej i na odwrót. Wspólne zwyczaje, działania i symbole, ale także sposoby komunikowania się, rytuały i mity, a nawet architektura budynków i wnętrz, zasady władzy i kryteria statusu są przejawami kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest zbiorowym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej.

Kultura organizacyjna odgrywa kluczową rolę w procesie zmian. Może ten proces zarówno wspierać, jak i go utrudniać, a zbudowana w organizacji formalna struktura i procedury mogą decydować o łatwości i możliwym tempie wprowadzania zmian. Innowacyjności sprzyja otwarta kultura organizacyjna o płaskiej strukturze organizacyjnej, z dynamicznie tworzonymi *ad hoc* zespołami zadaniowymi złożonymi z jednostek obdarzających się nawzajem zaufaniem, gdzie istnieją realne możliwości elastycznej zmiany ról poszczególnych pracowników-specjalistów. Ogólnie rzecz biorąc organizacja, która wdraża innowacje powinna cechować się różnorodnością, ekspansywną strategią, szybkim wprowadzaniem zmian i wysoką tolerancją niepewności. Za kluczowe czynniki sukcesu nowoczesnej, innowacyjnej firmy uznaje się kapitał społeczny, efektywne partnerstwo, menedżerski profil zarządzania, a dalej: aktywną politykę wobec własności intelektualnej, kulturę otwartej innowacji.

Przedstawiony raport z badań opisuje rolę kultury organizacyjnej z punktu widzenia innowacyjności z jednej strony, a z drugiej – przedstawia wyniki badania elementów kultury organizacyjnej, jakie przeprowadziliśmy wśród 987 beneficjentów Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

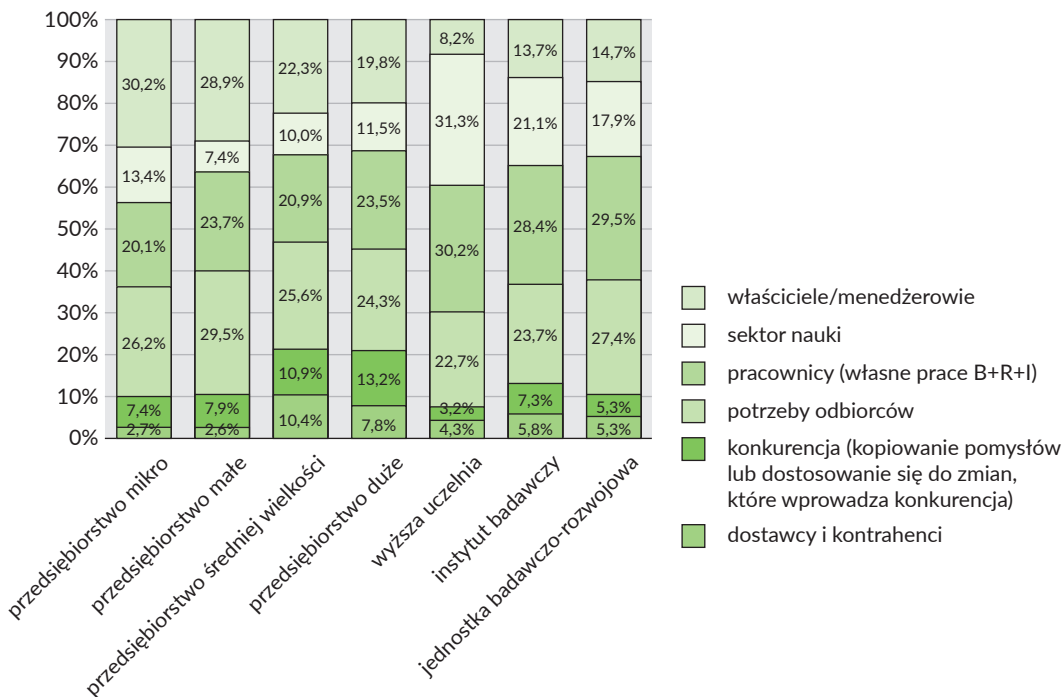
1. Tworzenie innowacji

1.1. Źródła wiedzy dla innowacji

Organizacja innowacyjna to taka, która nie tylko posiada wysoką zdolność do tworzenia, wdrażania i upowszechniania innowacji, to organizacja kreatywna i charakteryzująca się zdolnością ciągłego adaptowania do zmian zachodzących w otoczeniu. Ich funkcjonowanie jest determinowane możliwościami tworzenia odpowiednich warunków sprzyjających generowaniu pomysłów oraz ułatwiających uczenie się. Wymaga to zatem zbudowania adekwatnej kultury organizacyjnej, której podstawowym elementem będzie wiedza, otwartość i dobra komunikacja. Efektywna kultura organizacyjna firm innowacyjnych musi być zorientowana na elastyczność, a wśród jej atrybutów powinny znaleźć się także pasja, dzielenie się władzą i ciągłość zmian.

To nowe źródła informacji i wiedzy pozwalają na tworzenie innowacji, które znajdują się gdzieś na kontinuum określonym granicami wyznaczonymi przez drobne zmiany, które najczęściej stanowią novum jedynie dla samej organizacji, a rewolucyjnymi zmianami całego systemu w wyniku odkrycia lub przełomu w badaniach naukowych. Najważniejsze źródła wiedzy dla procesu innowacyjnego badanych beneficjentów NCBR przedstawia rysunek 1. Zwracają uwagę różnice między sektorem przedsiębiorstw a jednostkami naukowymi, uczelniami i instytutami badawczymi. Zwraca też uwagę spadek znaczenia dla tworzenia wiedzy właścicieli i menedżerów badanych organizacji komercyjnych wraz ze wzrostem ich wielkości.

Rys. 1. Źródła informacji/wiedzy dla B+R+I

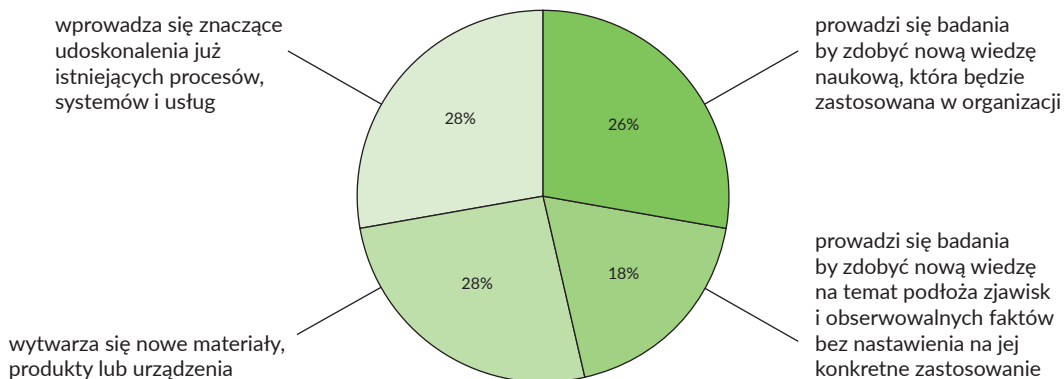


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

1.2. Typy innowacji i B+R

Skala (wielkości) innowacji w organizacji jest kolejną, istotną kwestią. Badania prowadzone nad innowacjami wskazują, że jednym ze sposobów ich klasyfikowania może być stopień komplikacji zastosowanego rozwiązania. Większość współcześnie wprowadzanych innowacji polega na drobnych zmianach, a tylko bardzo niewielki procent ma charakter zmian przełomowych.

Rys. 2. Wprowadzane zmiany mające cechy innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

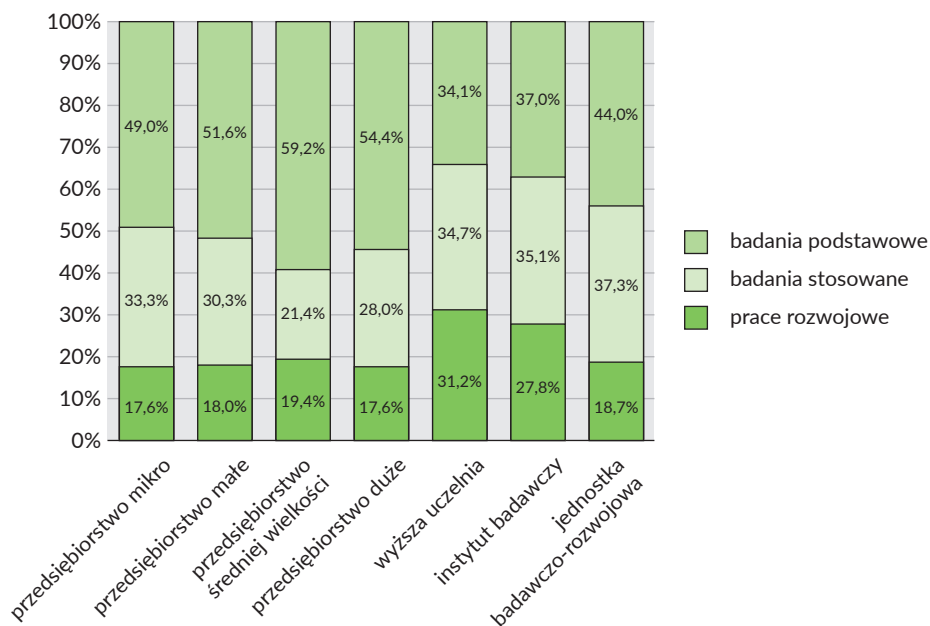
Kryteria podziału takie jak źródła innowacji, czy zakres oddziaływania znalazły swoje zastosowanie również w metodologii stosowanej przez GUS w ślad za OECD. Wyróżniono innowacje ze względu na zakres oddziaływania na: produktowe, procesowe i organizacyjne oraz marketingowe.

Innowacyjność organizacji opiera się na skali i zastosowaniach realizowanych w niej badań. W zależności od realizowanych rodzajów badań organizacja może mieć większy lub mniejszy potencjał do implementowania innowacji. Typ badań wpływa także na długość procesu B+R+I. Typy prowadzonych badań w organizacjach beneficjentów przedstawia rysunek 3.

Z punktu widzenia przeprowadzonego badania zwraca uwagę fakt, który może na pierwszy rzut oka zostać uznany za truizm, dominujących typów badań w badanych organizacjach. Istotne jest jednak to, że u badanych beneficjentów znajdowały się także organizacje komercyjne, nawet przedsiębiorstwa mikro, które deklarowały prowadzenie badań podstawowych.

Z punktu widzenia badania, istotnym było, aby analiza innowacyjności badanych organizacji uwzględniała zakres wprowadzanych zmian (innowacji). Jest to niezwykle ważne ze względu na charakter badań, które często biorą pod uwagę deklarowaną innowacyjność organizacji. Zatem zakres pojęcia „innowacja” obejmuje nie tylko przełomowe rozwiązania, ale także drobne zmiany, które są jednak nowym produktem lub usługą z punktu widzenia danej jednostki. Już same zmiany stanowią o przedsiębiorczości jednostki gospodarującej i są kluczowym czynnikiem efektywności przedsiębiorstwa. „Procesowe” podejście do innowacji prezentuje Pavitt z zespołem. Pisząc o innowacjach zwracają uwagę, że jest to kluczowy proces dotyczący odnawiania oferty

Rys. 3. Typy prowadzonych badań



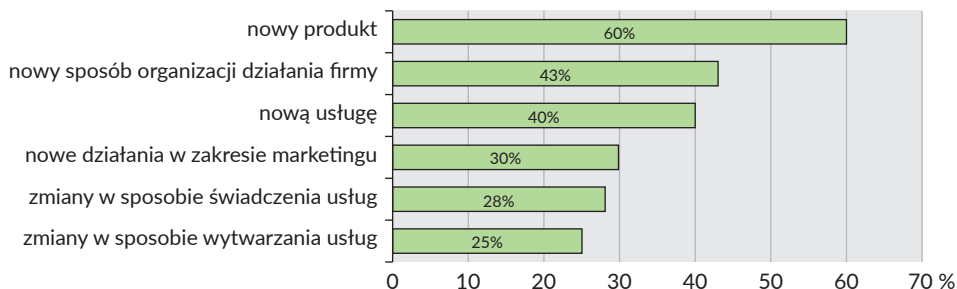
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

firmy oraz sposobów wytworzenia i dostarczenia efektów (odnowionej oferty) odbiorcom. Autorzy ci prezentują też bardzo ciekawe podejście do rozróżnienia typów innowacji. Proponują dwuwymiarową macierz, która dzieli innowacje na transformacyjne, radykalne i pierwotne oraz produktowe, procesowe i usługowe.

1.3. Innowacyjność badanych organizacji

Szczególnie ważna, z punktu widzenia dalszych rozważań, jest definicja Głównego Urzędu Statystycznego. W oparciu o metodologię OECD, GUS wyróżnia innowacje marketingową, organizacyjną, procesową, produktową. Dodatkowo, GUS zwraca uwagę na to, czy wprowadzana innowacja przynosi korzyści dla środowiska. Innowacje techniczne (technologiczne) to według GUS zmiany powstające w wyniku działalności innowacyjnej, obejmującej szereg działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów. Przez innowacje techniczne rozumie GUS innowacje produktowe (innowacje-wyroby) polegające na przygotowaniu i uruchomieniu produkcji nowych lub istotnie zmodernizowanych wyrobów oraz innowacje procesowe (innowacje-procesy) polegające na zastosowaniu w produkcji nowych lub istotnie ulepszonych procesów. Innowacje technologiczne powstają w wyniku działalności innowacyjnej obejmującej szereg działań o charakterze badawczym (naukowym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym. Innowacja technologiczna oznacza obiektywne udoskonalenie właściwości produktu lub procesu bądź systemu dostaw w stosunku do produktów i procesów dotychczas istniejących. Odsetek badanych organizacji będących beneficjentami wsparcia NCBR, które wprowadzają konkretne typy nowości przedstawia rysunek 4.

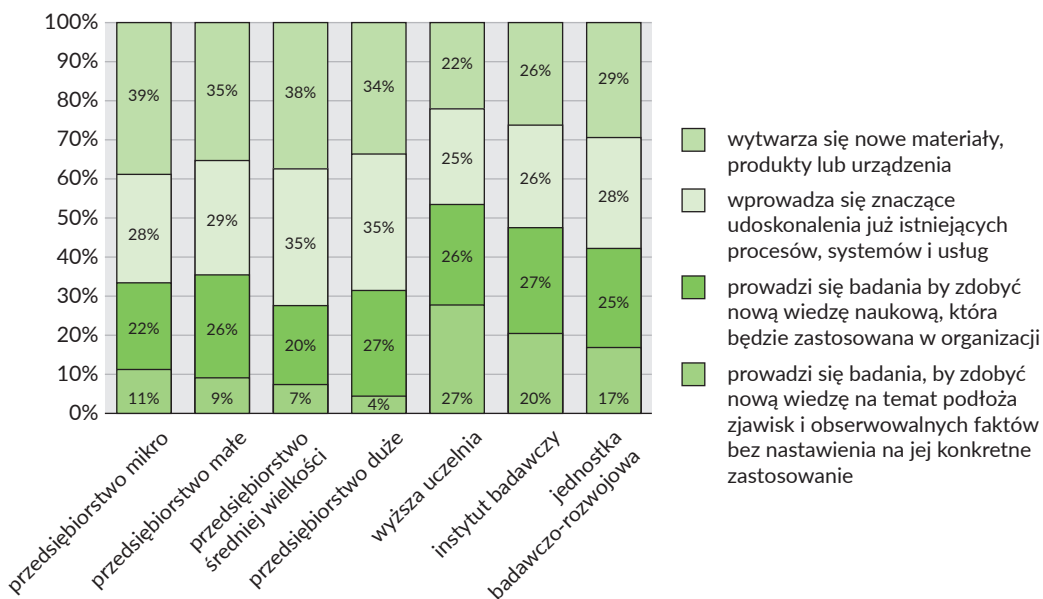
Rys. 4. Odsetek badanych organizacji wprowadzających poszczególne typy innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Mniejsze, techniczne lub estetyczne modyfikacje produktów i procesów, nie wpływające na osiągi, właściwości, koszty lub też na zużycie materiałów, energii i komponentów, nie są traktowane jako innowacje technologiczne. Innowacje technologiczne mogą występować we wszystkich rodzajach działalności. Innowacje tego rodzaju obejmują zarówno te dotyczące produktów, jak i procesów. Na innowacje technologiczne produktów składają się *produkty technologicznie nowe* i *produkty technologicznie ulepszone*. W niektórych rodzajach działalności, w tym przede wszystkim w sektorze usług, rozróżnienie pomiędzy innowacjami produktowymi i procesowymi może być niekiedy bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Każdy typ innowacyjnej organizacji wprowadza inny „mix” typów nowości, jakie implementuje w otoczeniu; poszczególne typy nowości w badanych organizacjach przedstawia rysunek 5.

Rys. 5. Typy nowości wprowadzanych w badanych organizacjach



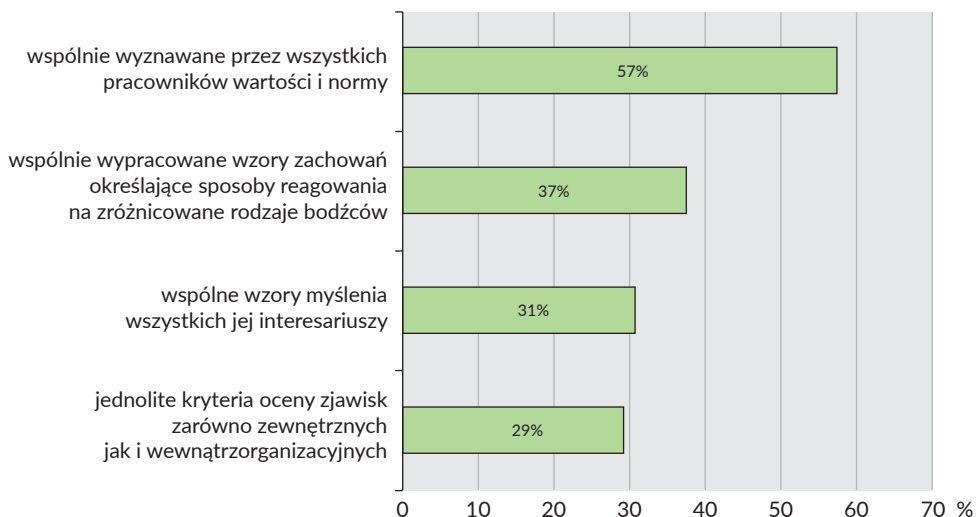
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

2. Rozdział 2. Kultura organizacyjna i kultura innowacji

2.1. Determinanty innowacji

Poszczególne kategorie czynników, które w deklaracjach badanych przedstawicieli beneficjentów sprzyjają innowacyjności ich organizacji, przedstawia rysunek 6. Na rysunku 7 przedstawiono te czynniki w poszczególnych kategoriach badanych organizacji. Uwagę zwraca deklarowana potrzeba wyznawania przez członków organizacji wspólnych wartości i norm. Jest to wspólny dla wszystkich badanych organizacji innowacyjnych czynnik, który dynamizuje procesy innowacyjne.

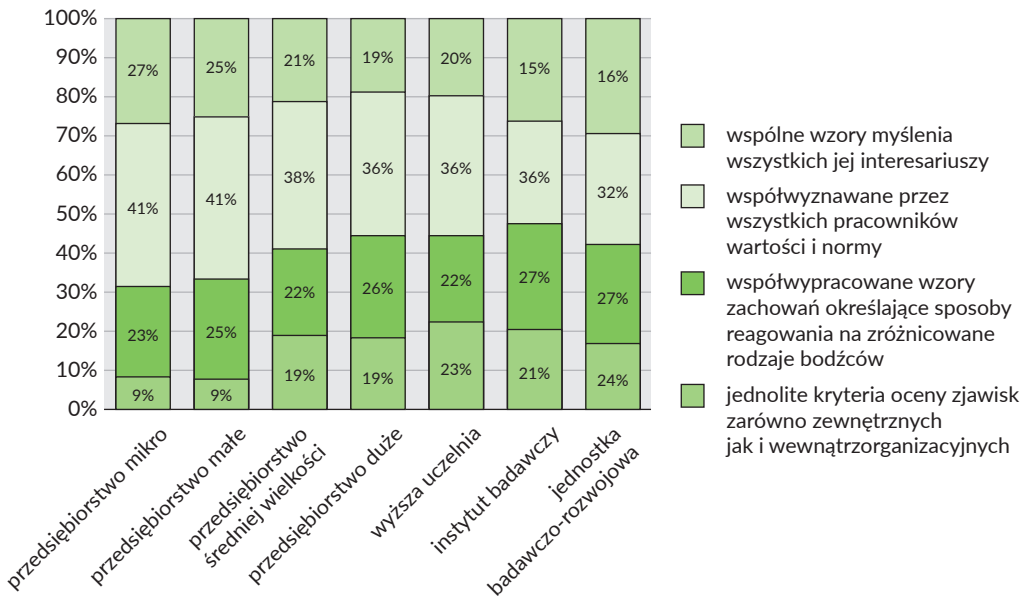
Rys. 6. Czynniki sprzyjające innowacyjności w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Charakteryzując kulturę innowacji, można mówić o trzech jej poziomach: wspólnocie podstawowych wartości, norm i praktyk. Zasadniczym aspektem kultury innowacyjnej jest otwartość na nowe pomysły i technologie które mogą pochodzić z przeróżnych źródeł wewnętrznych lub zewnętrznych. Otwartość na nowe pomysły i technologie ma szczególne znaczenie dla rozpoczęcia procesu innowacyjnego. Ponieważ działalność innowacyjna zazwyczaj wiąże się z ogromnym ryzykiem niepowodzenia, do kultury innowacji należy również atmosfera, która zachęca do podejmowania ryzyka, ale też sama skłonność do podejmowania ryzyka. Od kultury innowacji zależy zatem podejmowanie ryzyka związanego z eksperymentowaniem, związane z tym popełnianie błędów twórczych i uczenie się. Pracownicy nie mogą być karani w sytuacji, gdy projekty innowacyjne nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Kultura innowacji polega też na tworzeniu zachęt do wyrażania własnych, czasami kontrowersyjnych punktów widzenia, wymiany opinii lub przedstawiania przekonań (np. dotyczących możliwości czy szans rynkowych dla projektowanych rozwiązań technologicznych). Należy przy tym mieć na uwadze, że w sytuacji swobodnej wymiany poglądów może dojść do otwartych konfliktów. Członkowie zespołów innowacyjnych takie sytuacje muszą postrzegać jako szanse, a nie zagrożenia.

Rys. 7. Czynniki sprzyjające innowacyjności w poszczególnych kategoriach badanych organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

2.2. Składniki kultury organizacyjnej

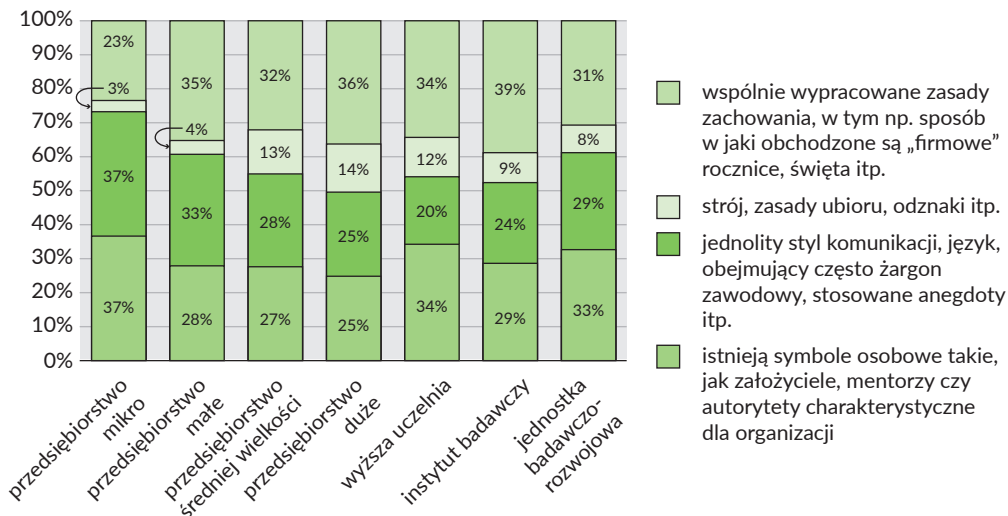
Biorąc pod uwagę różne poziomy kultury (tj. wspólne podstawowe wartości, normy i praktyki), kultura innowacji została zdefiniowana jako wspólne podstawowe wartości stojące u podstaw funkcjonowania całej organizacji. Wspólnie wyznawane wartości muszą opierać się na zasadzie otwartości dla innego stylu myślenia (w tym przede wszystkim dla otwartości na nowe idee), tolerancji dla błędów i promowania postaw konstruktywnego sprzeciwu. Jednak nie wszystkie innowacje wymagają takiej samej kultury innowacyjnej – co wynika chociażby z faktu, że zróżnicowany jest poziom ryzyka związany z podejmowaniem wysiłku innowacyjnego.

Składnikami kultury organizacyjnej są:

- wzory myślenia, czyli wartości i normy pozwalające pracownikom przyjąć wspólne, jednolite kryteria oceny zjawisk,
- wzory zachowań określające sposoby reagowania na zróżnicowane rodzaje bodźców,
- symbole, w tym:
 - fizyczne (strój, odznaki),
 - językowe (żargon zawodowy, styl komunikacji, stosowane anegdoty),
 - behawioralne (rytuały, ceremonie),
 - osobowe (autorytety, mentorzy).

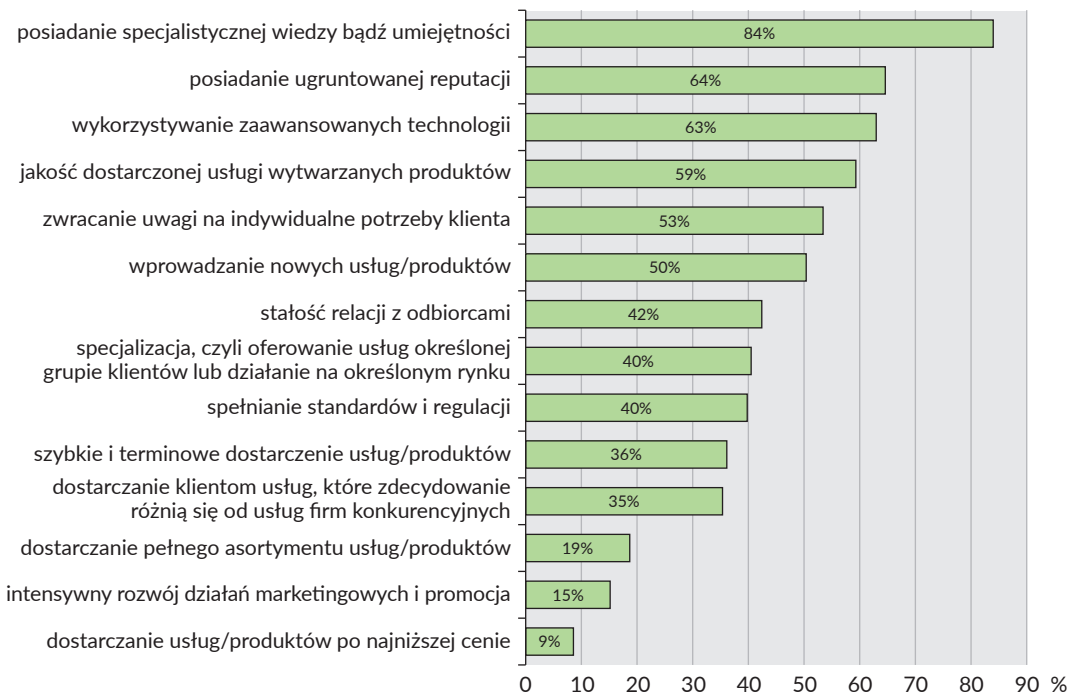
Na poniższym rysunku przedstawiono najczęściej deklarowane przez badanych przedstawicieli beneficjentów NCBR składniki kultury organizacyjnej w obszarze symboli. Zwraca uwagę znaczenie symboli osobowych, a także istotne znaczenie wspólnie wypracowanych zasad zachowania.

Rys. 8. Najczęściej wykorzystywane wspólne symbole



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rys. 9. Czynniki decydujące o sukcesie w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Dla sukcesu innowacyjnego znaczenia nabierają specyficzne czynniki kultury organizacyjnej, które determinują nie tylko zachowania jednostek organizacji, ale tworzą środowisko podnoszące efektywność poszczególnych składników procesu B+R+I. Na rysunku 9, przedstawiono poszczególne czynniki, które – zdaniem badanych – decydują o sukcesie w badanych organizacjach. Uwagę zwraca znaczenie wiedzy i zaawansowanych technologii, ale także kwestie, takie jak ugruntowana reputacja i jakość dostarczanych na rynek rozwiązań.

2.3. Styl kierowania

W badaniu posłużono się rozbudowanym podziałem, który został zaproponowany przez Williama Reddina. Reddin rozwinął koncepcję siatki Blake'a i Mouton wyróżniając osiem stylów kierowania w oparciu o cztery style podstawowe (odnosząc je do kryterium efektywności). Cztery podstawowe style:

- przyjazny, w którym kierownik koncentruje się na problemach pracowniczych, zaś w niewielkim stopniu na zadaniach,
- kompleksowy, gdy kierownik jednocześnie zwraca uwagę na zadania, jak i na zespół pracowników,
- wyizolowany, w którym kierownik w niewielkim stopniu nastawiony jest zarówno na zadania, jak i na ludzi,
- gorliwy, wówczas, gdy kierownik jest silnie skoncentrowany na zadaniach i na ludziach.
- Podział stylów kierowania zwany jest też często skrzynką Reddina, ponieważ badacz ten zastosował jeszcze jedną (poza orientacją na zadania i orientacją na ludzi) skalę nadającą modelowi trzy wymiary – orientację na efektywność. Z tego punktu widzenia określił on style bardziej i mniej efektywne. Ilustrację ukazującą style kierowania, opisane w badaniu przedstawiono na Rys. 10. Wśród stylów efektywnych wymienił:
 - styl realizacyjny, który jest równomiernie zorientowany na ludzi, zadania i efektywność, zaś kierownik stawia ambitne zadania przed pracownikami i wymaga od nich dużej efektywności, ale jednocześnie utrzymuje z nimi dobry kontakt (kierownik taki angażuje się w zadania wykonywane przez pracowników i w problemy podwładnych, przez co daje im motywację do pracy; jednocześnie kierownik jest otwarty na nowe pomysły, pozwala pracownikom na współtworzenie planów pracy, gdyż wie, że w ten sposób mogą oni bardziej zaangażować się w pracę. Wie, że to ludzie tworzą organizację),
 - styl promocyjny, w którym kierownik nastawiony jest na efektywność i kontakt z ludźmi (kierownik wychodzi z założenia, że miła atmosfera pracy sprzyja efektywności i rozwijaniu umiejętności; potrafi efektywnie zachęcić podwładnych, aby dawali z siebie więcej, ale i wymaga od nich więcej – tym różni się od kierownika altruistycznego),
 - styl autokratyczno-życzliwy, w którym kierownik nastawiony na efektywność i kontakty z ludźmi (kierownik potrafi stawiać wymagania, ale nie stwarza napiętej atmosfery),
 - styl biurokratyczny, gdy kierownik zorientowany jest wyłącznie na efektywność (ściśle przestrzega zasad i przepisów przyjętych w swojej instytucji, działa tylko w ramach przyjętych reguł, otacza się stanowiskami administracyjnymi takimi, gdzie efektywność jest trudno mierzalna).

Z kolei, do stylów charakteryzujących się niższą efektywnością (mniejszą orientacją na efektywność) zaliczył styl:

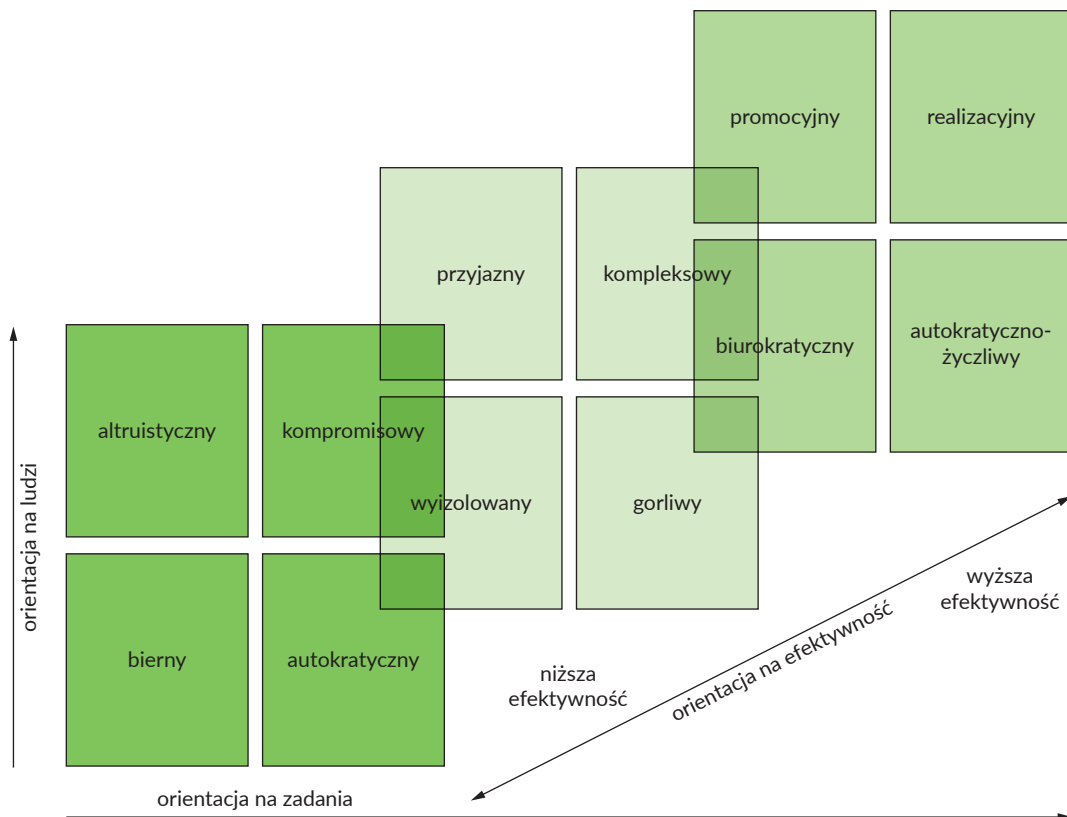
- styl bierny, w którym kierownik kieruje się małą troską o ludzi, zadania czy efektywność rezygnując często ze swojej przywódczej roli,
- styl autokratyczny, który charakteryzuje się dużą troską o produkcję i sprawność, zaś małą o pracowników (kierownik oczekuje od podwładnych bezwzględności posłuszeństwa i nadzoruje ich, aby

wywiązywali się z zadań ku jego zadowoleniu, a ponadto nie bierze pod uwagę kontaktów międzyludzkich),

- styl altruistyczny, gdy kierownik nastawiony tylko na kontakty z ludźmi (dba o przyjazne stosunki z pracownikami, nie utrudnia im pracy, wychodząc z założenia, że zadowolony personel jest bardziej wydajny i dlatego dba bardziej o miłą atmosferę w zespole niż o wykonanie zadań, a problemy rozwiązuje się w drodze dyskusji; wadą tego stylu kierowania jest niska wydajność zespołów),
- styl kompromisowy, w którym kierownik jest głównie nastawiony za ludzi i zadania (uważa, że planowanie powinno opierać się na kompromisie, wtedy będzie możliwe optymalne wykonanie zadań, jednak w praktyce nie jest możliwe znalezienie właściwej proporcji między zadaniami a ludźmi, gdyż podejmuje on decyzje pod presją faktów bądź otoczenia).

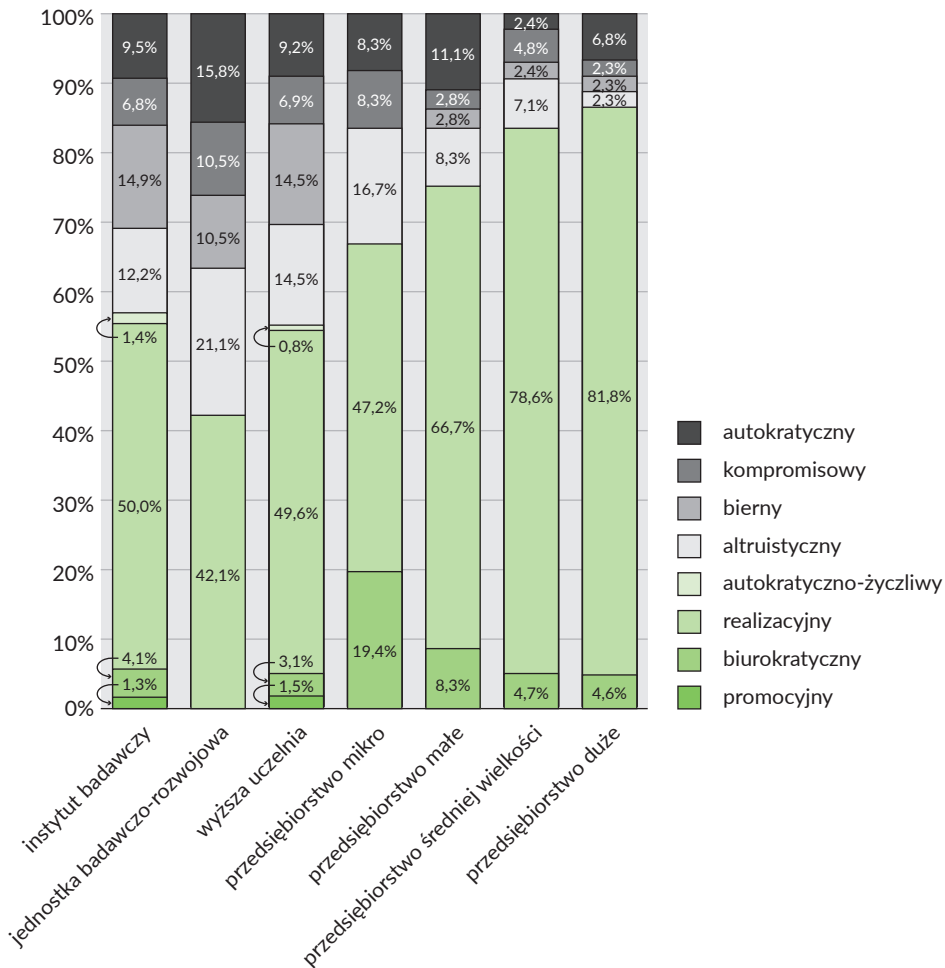
W przeprowadzonym badaniu ocenę wymienionych ośmiu stylów kierowania oparto na narzędziu o złożonej konstrukcji, w którym każdy z respondentów proszony był o określenie swojego stosunku do trzech zasadniczych priorytetów, jakie stanowią podstawę ich stylu zarządzania. Owe skale to orientacja na zadania, orientacja na ludzi oraz orientacja na efektywność. Ustanowienie takich skal i „przełożenie” ich na

Rys. 10. Style kierowania – skrzynka Reddina



interaktywne narzędzie informatyczne było o tyle zasadne, że przywoływanie formalnych desygnatów stylów zarządzania mogłoby wiązać się z pewnym zafałszowaniem wyników; określenia takie jak styl biurokratyczny, czy bierny, lub też autokratyczny mogły mieć dla respondentów silne zabarwienie wartościujące. Analizując wyniki przyjęto złożony algorytm pozwalający na usystematyzowanie i pozycjonowanie wyniku dla każdego z respondentów w zależności od wyrażonych przez niego priorytetów w skali od 1 do 100 z rozkładem dyskretnym. Wyniki badania były zanonimizowane, zaś przygotowane na ich podstawie opracowanie odnosi się do całej badanej zbiorowości i opierają się na analizie statystycznej uzyskanych wyników.

Rys. 11. Efektywne i nieefektywne style kierowania w badanych organizacjach (w ujęciu uwzględniającym liczbę jednostek poszczególnych typów beneficjentów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na rysunku 11 przedstawiono rozkład stylów kierowania w badanych organizacjach. Rozkład uwzględnia liczbę jednostek poszczególnych typów w badanej populacji. Odcieniami zieleni zaznaczono style określane przez Reddina jako w większym stopniu zorientowane na efektywność, zaś odcieniami koloru pomarańczowego – style o mniejszej orientacji na efektywność. Uwagę zwraca fakt stosowania stylów kierowania tego drugiego typu w jednostkach sektora nauki i stosunkowo wysoki odsetek podmiotów komercyjnych, gdzie style zarządzania są zaliczane do tych, które są w większym stopniu zorientowane na efektywność. W przypadku przedsiębiorstw wyraźnie zarysowuje się tendencja, że im organizacja większa, tym częściej zarządzana jest z wykorzystaniem któregoś z „efektywnych” stylów kierowania.

2.4. Normy kulturowe

Dla kultury organizacyjnej istotne są specyficzne normy kulturowe, które stoją u jej podstaw. Elementy norm kulturowych identyfikowane w badanych typach organizacji w podziale na zagregowane typy (sektor nauki i sektor przedsiębiorstw) ukazane są na rysunku 12¹.

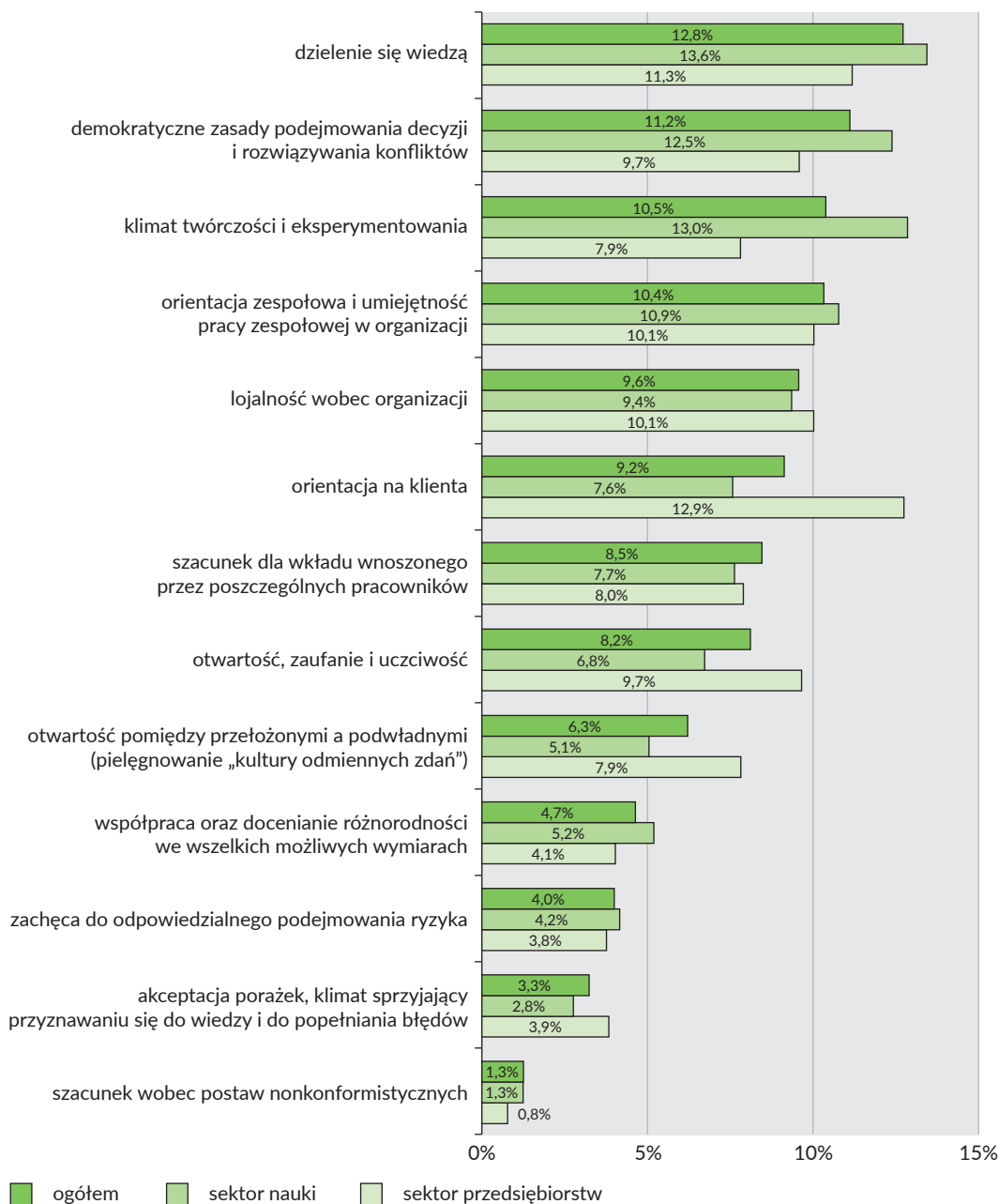
W przedsiębiorstwie innowacyjnym dostrzec można szereg wyróżników *efektywnej* z punktu widzenia wprowadzania innowacji kultury organizacyjnej. Wymieniane przez rozmaitych autorów normy kulturowe opisują w spójny sposób desygnaty wymienionej we wstępie jednej z form kapitału – kapitału społecznego. Większość autorów, wśród najważniejszych cech kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa innowacyjnego wskazuje takie kwestie jak zaufanie, otwartość, akceptacja zmian i ewentualnych porażek, a także umiejętność budowania efektywnych relacji z otoczeniem.

W badanych organizacjach, część z wymienionych cech opisujących normy kulturowe nie mieści się w przyjętych strategiach. Jest to szczególnie widoczne w przypadku deklaracji dotyczących akceptowania niekonwencjonalnych zachowań, akceptacji porażek, czy odpowiedzialnego podejmowania ryzyka. Dla podmiotów komercyjnych, również takie kwestie jak tworzenie twórczego klimatu, czy szacunek dla wkładu wniesionego przez poszczególnych pracowników są nieczęsto wskazywane przez respondentów. Ten fakt może mieć różne przyczyny, niekoniecznie związane ze słabym przygotowaniem kadr zarządzających czy właścicieli lub ich niskim kapitałem społecznym. Niektóre z przyczyn wynikają czy to z samego otoczenia organizacji, w przypadku przedsiębiorstw – ze struktury rynku docelowego, czy też z charakteru oferowanych na tym rynku produktów lub usług. Często zdarza się, że zarządzający przedsiębiorstwami wprowadzając produkt na nowy (geograficznie) rynek, starają się w taki sposób wykorzystać jak najmniejsze różnice kulturowe, aby *przymus* zmiany był jak najmniej uciążliwy i aby ewentualnie wymuszone przez rynek dostosowania w kulturze organizacyjnej były w jak najmniejszym stopniu *kosztowne*.

Interesującym jest przyjrzenie się najczęściej i najrzadziej wskazywanym elementom norm kulturowych wskazywanych przez przedstawicieli poszczególnych typów organizacji. Szczegółowe różnice między tymi deklaracjami przedstawione są na rysunkach 13 i 14.

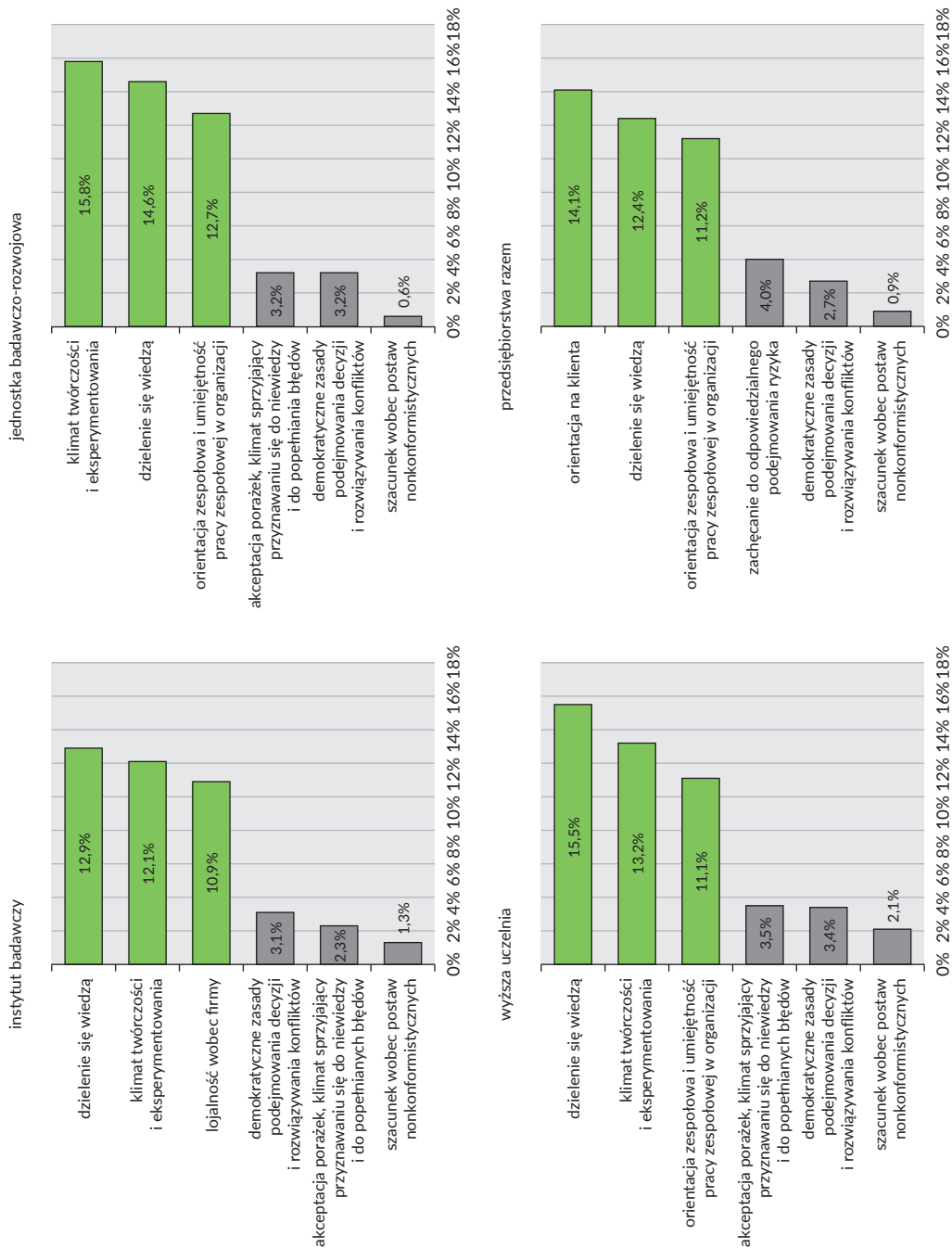
1 Każdy z uczestników badania poproszony był o wybór pięciu najważniejszych, które charakteryzują jego organizację.

Rys. 12. Elementy norm kulturowych w badanych organizacjach

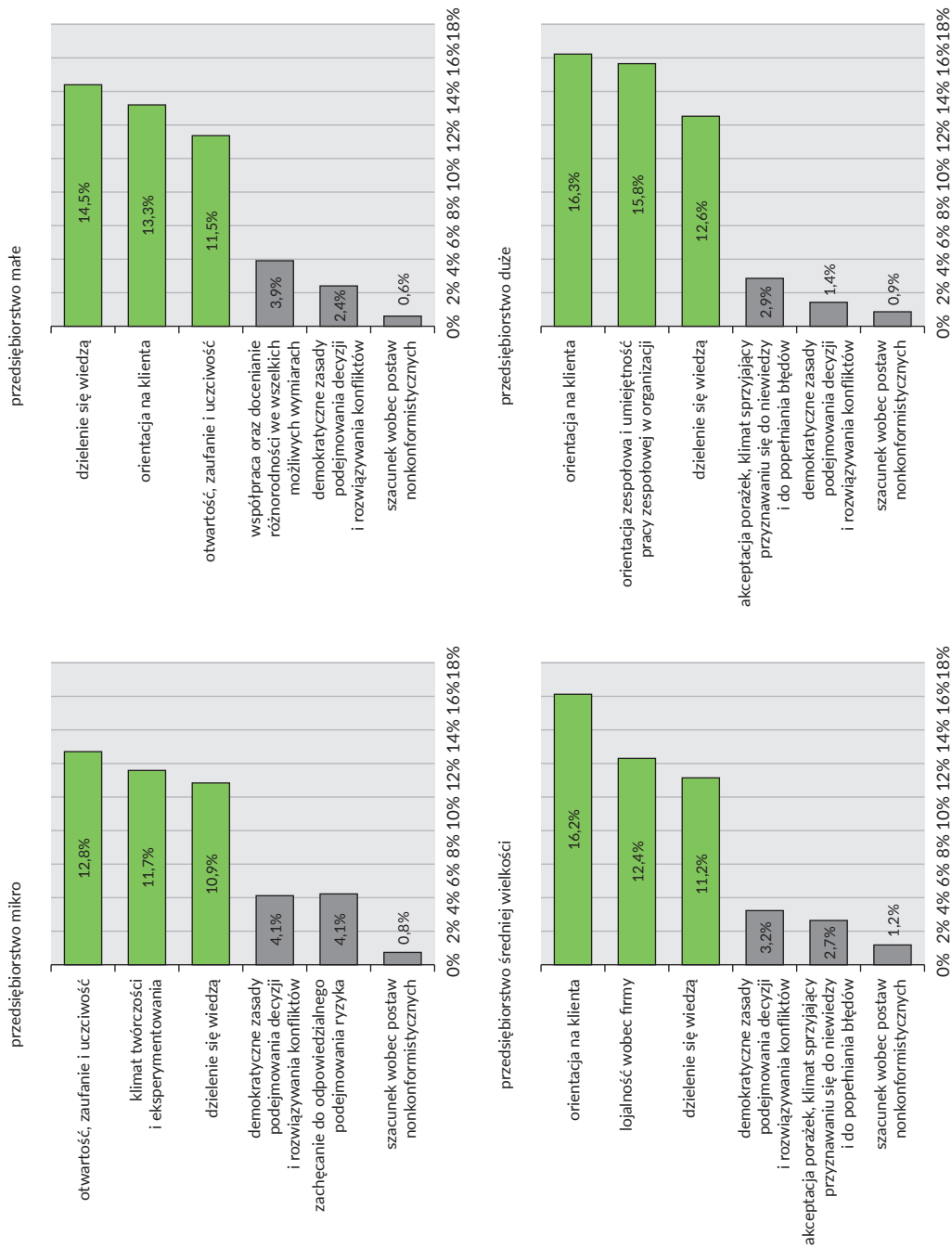


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rys. 13. Normy kulturowe charakteryzujące badane organizacje



Rys. 14. Normy kulturowe charakteryzujące badane organizacje (sektor przedsiębiorstw, w ujęciu wielkości przedsiębiorstwa)



2.5. Kapitał społeczny, współpraca i interakcje z otoczeniem

Jak wynika z rozważań przedstawionych w poprzednich akapitach, jedną z podstawowych barier kreatywności, innowacyjności jest deficyt czynników związanych z kapitałem społecznym, które pozwalałyby na łączenie często całkowicie odmiennych sposobów postępowania i realizacji celów w poszczególnych, różnych przecież typach organizacji. Sama kreatywność polega na identyfikacji i tworzeniu nowych koncepcji i narzędzi pozwalających na odróżnianie się od otoczenia, co w efekcie prowadzi do tworzenia się mechanizmów przyspieszających rozwój.

Kwestie związków między kulturą organizacyjną a kapitałem społecznym, jako właściwym dla lepszego zrozumienia i pomiaru czynników związanych z kulturą organizacji innowacyjnej, wymagają specjalnego wyróżnienia. Kapitał społeczny „(...) odnosi się (...) do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania: «Tak jak i inne postaci kapitału, kapitał społeczny jest produktywny, umożliwia bowiem osiągnięcie pewnych celów, których nie dałoby się osiągnąć, gdyby go zabrakło (...). Na przykład grupa, której członkowie wykazują, że są godni zaufania i ufają innym, będzie w stanie osiągnąć znacznie więcej niż porównywalna grupa, w której brak jest zaufania (...). Spontaniczna współpraca jest łatwiejsza dzięki społecznemu kapitałowi”². Niezwykle istotnym jest, aby rozróżnić formy kapitału społecznego; jego kulturowe i strukturalne odmiany oraz jego wymiary, a analiza powinna koncentrować się na roli instytucji w kształtowaniu form, sposobów wytwarzania się rozmaitych form działalności jednostek i interakcji między nimi, a także między instytucjami w ramach których funkcjonują³. Wartość kapitału społecznego zależy od wartości sieci efektywnych powiązań. Bourdieu pisze o tym, że dwie osoby obdarzone takim samym (równoważnym) kapitałem ogólnym mogą różnić się między sobą wartościami poszczególnych jego typów; jeden może posiadać więcej kapitału ekonomicznego i trochę mniejsze zasoby kapitału kulturowego, a drugi odwrotnie – może mieć niewielki kapitał w znaczeniu gospodarczym i duże zasoby kapitału kulturowego⁴. Na wartość tego kapitału w wymiarze jednostkowym, pierwszorzędne znaczenie ma formalne wykształcenie i kwalifikacje. Jednak nie tylko kwalifikacje zawodowe i formalne umiejętności, ale także cechy osobowościowe wiążą się z efektywnością pracowników. Menadżerowie innowacyjnych organizacji, kształtując politykę kadrową w swoich firmach zwracają uwagę na takie cechy pracowników jak: otwartość poznawcza, elastyczność adaptacyjna, twórcze myślenie, niekonwencjonalne podejście do rozwiązywania problemów, podejmowanie ryzyka, niezależność i samodzielność myślenia. W polskich organizacjach ciągle dominujące jest niedostateczne docenianie roli kreatywności/innowacyjności, które może wynikać zarówno ze stereotypów dotyczących *twórczych pracowników* jako nielojalnych nonkonformistów, którzy chcą działać indywidualnie, ale także z braku istnienia w przedsiębiorstwie kultury proinnowacyjnej. To ostatnie najczęściej wynika z utrwalenia postaw asekuracyjnych. Menadżerowie są przekonani, że z wprowadzaniem innowacji wiąże się ponoszenie znacznych kosztów, a osiągnięcie ewentualnych zysków obarczone jest sporym ryzykiem porażki. Z drugiej strony, same kwestie kreatywności i wprowadzania innowacji są traktowane często jedynie jako elementy strategii marketingowej. Autorzy raportu nt. społecznych determinant innowacyjności identyfikują główne grupy czynników warunkujących wprowadzanie innowacji. Zaliczają do nich czynniki mentalne, świadomościowe, wartości i normy kulturowe, kulturę jednostki, która warunkuje kulturę organizacyjną. Ponadto, czynniki związane z ogólną wiedzą o zarządzaniu i implementacją tej wiedzy w da-

2 Ben Fine, *Theories of Social Capital, Researchers Behaving Badly*, Pluto Press, London/New York 2010, ss. 39–40

3 Ben Fine, *Theories of Social Capital, Researchers Behaving Badly*, Pluto Press, London/New York 2010, s. 68

4 Za: Ben Fine, *Social Capital versus Social Theory; Political Economy and Social Science at the turn of the Millennium*, Routledge, London, 2001, s. 57

nej organizacji, czynniki związane z psychologicznymi uwarunkowaniami innowacyjności, a także czynniki memetyczne i subkulturowe⁵.

W skali mezo, potencjał dla rozwoju przedsięwzięć innowacyjnych jest tworzony przede wszystkim w oparciu o kapitał społeczny, a ten odnosi się do wewnętrznej, społecznej i kulturowej koherencji społeczeństwa, do wspólnie uznawanych norm i wartości⁶. W ten sposób owa kulturowa koherencja, wyznawane wartości i powszechnie przyjęte normy wpływają na możliwości tworzenia lub adaptacji kultury organizacyjnej. Szczególnym przykładem połączenia kreatywności z przedsiębiorczością które może generować efekty w postaci rozwoju przemysłów kreatywnych jest np. sektor gier, który znalazł swe możliwości wsparcia w zakresie B+R+I w postaci programu NCBR pod nazwą GameINN⁷. Sektor gier, który do niedawna był utożsamiany z przemysłem czasu wolnego obecnie w większym stopniu koncentruje się na *produkcji* kultury. Z punktu widzenia przemysłów kreatywnych ważny jest jednak nie tylko czysty kapitał społeczny, ale potencjał kulturowy oraz sposoby jego wykorzystania, także w postaci tworzenia adekwatnej kultury organizacyjnej⁸. Na poziomie mikro, kapitał społeczny, określając wszystkie formalne i nieformalne relacje w organizacji, kształtuje jego kulturę organizacyjną. Wielość tych relacji wpływa na złożoność problemu wyceny kapitału społecznego. Różnorodność relacji (w zakresie np. zaufania, otwartości, współpracy, itp.), oraz to, że prawie każda z tych relacji ma swój negatywny (z punktu widzenia osiągania celów podmiotu) odpowiednik, może dodatkowo komplikować kwestie identyfikacji właściwych czynników i ich oceny z punktu widzenia kultury organizacyjnej podmiotu innowacyjnego⁹. Z identyfikacją i oceną wspomnianych relacji i czynników *negatywnych* związany jest problem szacowania skutków oddziaływania *niemoralnego familizmu*¹⁰.

Pomiar i ocenę kultury organizacyjnej w aspektach związanych z kapitałem społecznym można w odpowiedni sposób *owskaźnikować*. Budowa sieci relacji – punktu widzenia kultury organizacyjnej – ma niebagatelne znaczenie. Sieci relacji można rozpatrywać z punktu widzenia zarówno samej organizacji, jak i z perspektywy mezo i makroekonomicznej. Relacje (zwłaszcza nieformalne¹¹) pozwalają bowiem na usprawnienie działań polegających na pozyskaniu *know-how* dla procesu innowacyjnego. Taki transfer *know-how* – w skali mezo i makro – wymaga udrożnienia głównych kanałów przepływu wiedzy w ramach trójkąta współpracy między administracją, gospodarką a sferą nauki przy jednoczesnym rozwoju systemu instytucji otoczenia biznesu, gdzie niezwykle istotnym zagadnieniem jest budowanie kultury współpracy¹². Na poziomie regionu, kwestie kooperacji i współpracy między poszczególnymi aktorami, opierają się na następujących działaniach¹³:

- 5 Por.: Społeczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, PENTOR Research International, Warszawa 2008, ss. 10-14
- 6 Jan Cebulak, *Czynniki warunkujące tworzenie sieci współpracy w regionie Podkarpacia*, *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 2010, nr 6, s. 208
- 7 W ramach programu GameINN udzielane jest dofinansowanie na realizację projektów, które obejmują badania przemysłowe i eksperymentalne prace rozwojowe albo eksperymentalne prace rozwojowe. Wsparcie dotyczy projektów, które przyczynią się do zwiększenia konkurencyjności krajowego sektora producentów gier wideo na rynku globalnym.
- 8 Marzena Frankowska (red.), *Tworzenie wartości w klastrze*, PARP, Warszawa 2012, s. 129
- 9 Stanisław Walukiewicz, *Piękno liczby cztery (w naukach społecznych)*, *Working Paper, Instytut Badań Systemowych PAN 2008.2*, s. 12
- 10 Niemoralny familizm występuje jako negatywna forma kapitału społecznego w jego wiążącej formie (odróżnianej od formy pomostowej). Wiążąca forma kapitału społecznego odnosi się do zakorzenienia w strukturach społecznych najniższego poziomu. Cechą tej formy kapitału jest to, że najczęściej wszyscy członkowie społeczności znają się osobiście, a ich wzajemne zaufanie oparte jest na bliskich związkach społecznych, często o charakterze powiązań rodzinnych.
- 11 Więcej: Aleksander Żołnierski, *Znaczenie nieformalnych źródeł informacji w procesach innowacyjnych*, w: T. Baczkowski (red.), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2012 roku*, INE PAN, Warszawa 2013
- 12 Wolfgang Jütte, *Co-operation, networks and learning regions – Network analysis as a method for investigating structures of interaction*, w: Michael Osborne, Kate Sankey, Bruce Wilson (red.), *Social Capital, Lifelong Learning and the Management of Place*, Routledge, New York 2007, s. 98
- 13

- promowanie oceny potrzeb regionu we współpracy z instytucjami o charakterze społecznym, gospodarczym i instytucjami kultury,
- zapewnianie standardów jakości (w tym przyznawanie lokalnych znaków jakości),
- poprawa przejrzystości przepisów i promowanie kształcenia ustawicznego,
- doradztwo w zakresie wykorzystania możliwości kształcenia ustawicznego,
- włączanie w działania mające na celu tworzenie polityki regionalnej dotyczącej kwestii kultury, kwestii społecznych i gospodarczych.

Analizę tworzonych przez badane organizacje relacji rozpatrywać można w kontekście wielorakich korzyści. Z punktu widzenia organizacji komercyjnej, celem działalności jest generowanie wartości dla udziałowców. Nieco inaczej sprawa się ma w przypadku podmiotów, które tworzą i oferują produkty lub usługi, silnie oddziałujące na czynniki natury społecznej. Przykładowo, w przypadku firm produkujących żywność taka innowacja musi spełniać wiele istotnych warunków, które ograniczają *swobodę twórczą*. Mowa tu nie tylko o ścisłych ograniczeniach dotyczących np. użytych substancji chemicznych, ale także o preferencjach i przyzwyczajeniach konsumentów, które to wynikają po części z panujących norm kulturowych, a istotną rolę w zakresie społecznego odbioru innowacji mają raczej kwestie psychologiczne, które bezpośrednio wpływają na realną kondycję ekonomiczną firmy¹⁴. Relacje z otoczeniem będą opierać się zatem na innej kulturze organizacyjnej niż w przypadku innowacyjnej organizacji, której domeną jest tworzenie rozwiązań IT lub organizacji wyspecjalizowanych w realizacji projektów B+R. Inną perspektywą tworzonych relacji jest jej wykorzystywanie w tworzeniu kreatywnych zespołów zadaniowych. Takie zespoły są niezbędne w przypadku niektórych programów NCBR, gdzie tworzone konsorcja pozwalają na uzyskanie efektów synergii w procesach B+R.

Osobiste motywacje, indywidualne relacje i oczekiwania wynikające z uczestnictwa w pracy zespołu, a także potrzeba uznania oraz dążenie do osobistego sukcesu jest istotnym czynnikiem wpływającym na spójność i efektywność grupy. Kultura pracy, struktura organizacyjna i kultura organizacyjna mogą być wzmacniane przez właściwe wykorzystanie technologii informacyjnej¹⁵.

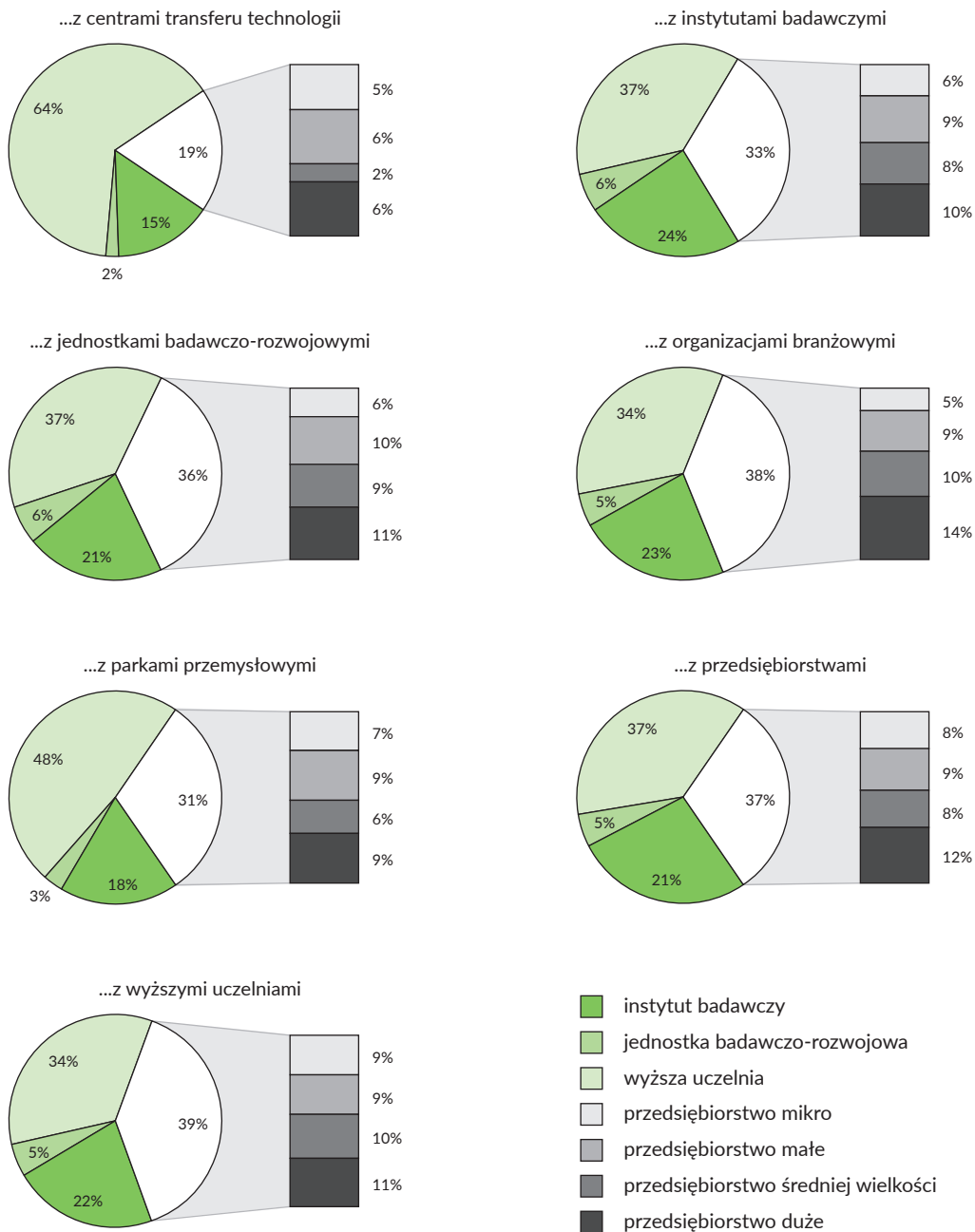
W badanych podmiotach uczelnie wyższe są tymi podmiotami, które najczęściej podejmują współpracę z organizacjami w otoczeniu. Często tworzą powiązania kooperacyjne na zasadach konsorcjów. W przypadku współpracy z centrami transferu technologii czy z parkami przemysłowymi są one dominującymi liczebnie partnerami. Wśród podmiotów komercyjnych współpraca podejmowana jest najczęściej z organizacjami branżowymi i z wyższymi uczelniami. W przypadku beneficjentów NCBR kooperacja biznesu z nauką staje się zaprzeczeniem powszechnej stagnacji takich relacji, jakie obserwuje się w Polsce. Interesującym jest, że współpraca badanych podmiotów komercyjnych z uczelniami prawie równo rozkłada się na firmy, bez względu na ich wielkość.

Poza kwestią kapitału społecznego zarówno na poziomie organizacji, jak i poziomie indywidualnym, na znaczenie kultury organizacyjnej w procesach innowacyjnych wpływ mają relacje z otoczeniem. W tym kontekście, tworzenie kreatywnych rozwiązań wymaga uwrażliwienia na otoczenie. Na poziomie mikro, rozwiązywanie złożonych problemów projektowych wymaga współpracy wielu osób mających uzupełniające się wzajemnie umiejętności. Struktury, procedury i systemy ułatwiające współpracę muszą być zaprojektowane w taki sposób, aby ułatwiać kreatywność i zachęcać do współpracy, wymiany poglądów, informacji i pomy-

14 Por.: S. Porretta, H.R. Moskowitz, J. Hartmann, *Recent advances in commercial concept research for product development* w: Sara R. Jaeger, Hal MacFie (red.), *Consumer-driven Innovation in food and personal care products*, Woodhead Publishing, Cambridge 2010, s. 53

15 Gerhard Fischer, Eric Scharff, and Yunwen Ye, *Fostering Social Creativity by Increasing Social Capital*, w: Marleen Huysman, Volker Wulf (red.), *Social Capital and Information Technology*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts. 2004, ss. 393–394

Rys. 15. Współpraca badanych podmiotów z organizacjami w otoczeniu



słów. Tutaj ponownie uwidacznia się kwestia sprzężeń zwrotnych między *wydolnością innowacyjną* a kulturą organizacyjną. Potencjalne korzyści wynikające z ułatwienia kreatywności są trudne do przecenienia, wśród najważniejszych można wymienić np. efektywniejszy podział pracy, wspieranie rozwoju kompetencji (tak indywidualnych, jak i zespołu) oraz generowanie nowych pomysłów. Niezwykle ważnym jest właściwe rozumienie rozwiązywanego problemu oraz poczucie wspólnoty interesów. Czasami, dla usprawnienia sieci interakcji zarówno wewnątrz firmy, jak i z otoczeniem przydatne narzędzia oferują dostawcy usług teleinformatycznych (ICT). Wydaje się, że adaptacja właściwych rozwiązań w tym zakresie pozwala na osiągnięcie efektów synergii przy jednocześnie istniejącej kulturze organizacyjnej ukierunkowanej na kreatywność i innowacyjność. Ale zastosowanie adekwatnego ICT nie tylko wymaga dokładnego dopasowania do bieżących potrzeb zespołów. Tworzenie warunków dla rozwoju relacji i wykorzystania potencjału intelektualnego w oparciu o ICT wymaga nadążania za trendami w technologii, przemianami społecznymi w zakresie mód, zmian podstaw, przewidywania dynamiki zmian politycznych i gospodarczych. W tym znaczeniu, stabilna kultura organizacyjna sprzyja efektywniejszemu wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnej. Warto wziąć pod uwagę, że ICT tworzy warunki dla zindywidualizowanego podejścia do współpracy¹⁶.

2.6. Techniki zarządzania

Wśród badanych przedstawicieli sektora komercyjnego znacznie częściej stosuje się takie techniki, które pozwalają na zwiększanie szybkości reakcji na zmiany w otoczeniu, czy tworzenie atmosfery tolerancji dla popełnianych błędów¹⁷. Zagregowane techniki zarządzania ukazane są na rysunku 16, zaś w poszczególnych kategoriach beneficjentów na rysunkach 17 i 18.

Istotnym celem kształtowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie innowacyjnym jest komercjalizacja wiedzy. Wyzwania stojące przed menedżerami w tym zakresie dotyczą zarówno budowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach, jak również w organizacjach naukowych, w tym na wyższych uczelniach. W tego typu jednostkach, jak również w instytucjach administracji centralnej, kształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej procesy innowacyjne jest szczególnie trudne. Dzieje się tak głównie ze względu na odmienny od komercyjnego charakter celów funkcjonowania tego typu organizacji. Charakter ten często rozmiąga się lub ogranicza potencjał osiągania zamierzonych celów, które przyświecają doborowi kadr zarządzających. Często też uwydatnia się różnica między celami osobistymi managerów a celami działania organizacji. Zazwyczaj trudno szybko znaleźć na rynku odpowiednich pracowników zwłaszcza, że efektywność zdobywają oni w drodze przystosowania do panującej w organizacji kultury, a dostosowanie się do niej jest funkcją czasu. Inną kwestią jest zagrożenie dla organizacji utratą jej kompetencji kluczowych, utratą wypracowanego kapitału społecznego, zakumulowanej wiedzy¹⁸.

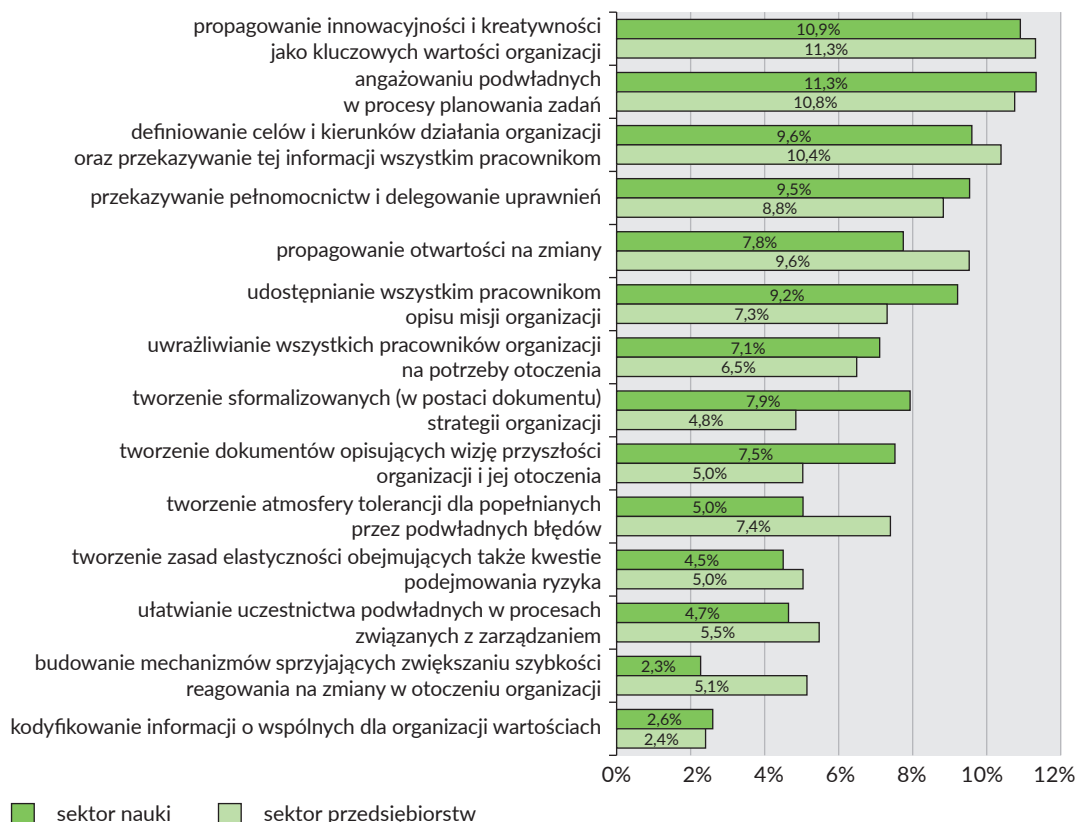
W kształtowaniu kultury organizacyjnej istotny jest kapitał intelektualny, wiedza i umiejętności personelu organizacji innowacyjnych. Kapitał intelektualny obejmuje dwie kategorie: własność intelektualną firmy oraz procesy związane z interakcjami na poziomie kultury i kapitału ludzkiego. Kapitał intelektualny przyjmuje także formę wiedzy użytecznej dla organizacji lecz nie tylko kodyfikowanej w formalnych strukturach i dokumentach, lecz także w postaci wiedzy nieformalnej czy intuicji. Trzy zasadnicze elementy kapitału

16 Gerhard Fischer, Eric Scharff, and Yunwen Ye, *Fostering Social Creativity by Increasing Social Capital*, w: Marleen Huysman, Volker Wulf (red.), *Social Capital and Information Technology*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts. 2004, ss. 393–394

17 Każdy z uczestników badania poproszony był o wskazanie najważniejszych cech, które charakteryzują jego organizację.

18 Edward E. Lawler III, Christopher G. Worley, *Built to Change – How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, San Francisco 2006, s. 203

Rys. 16. Techniki zarządzania wykorzystywane w badanych organizacjach

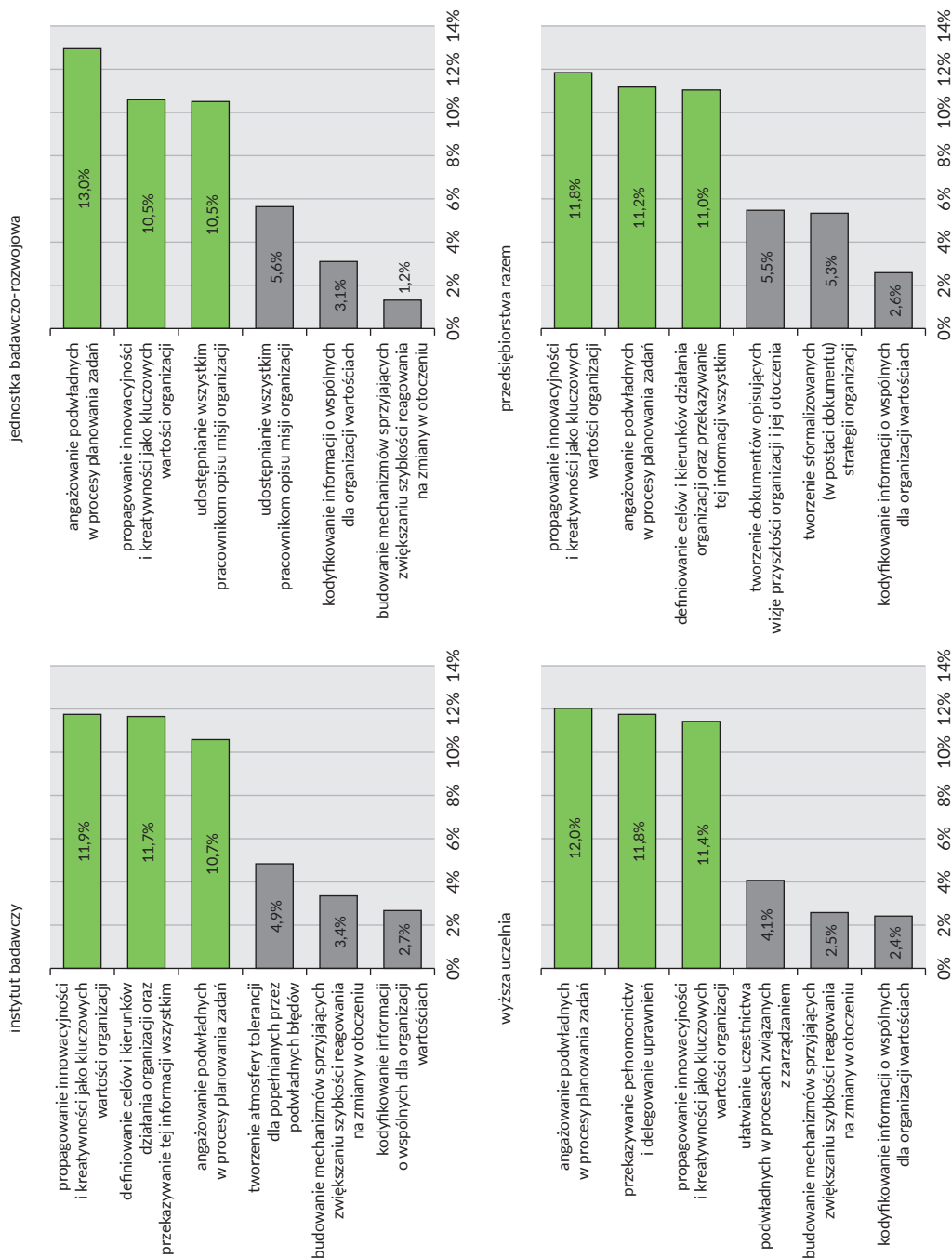


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

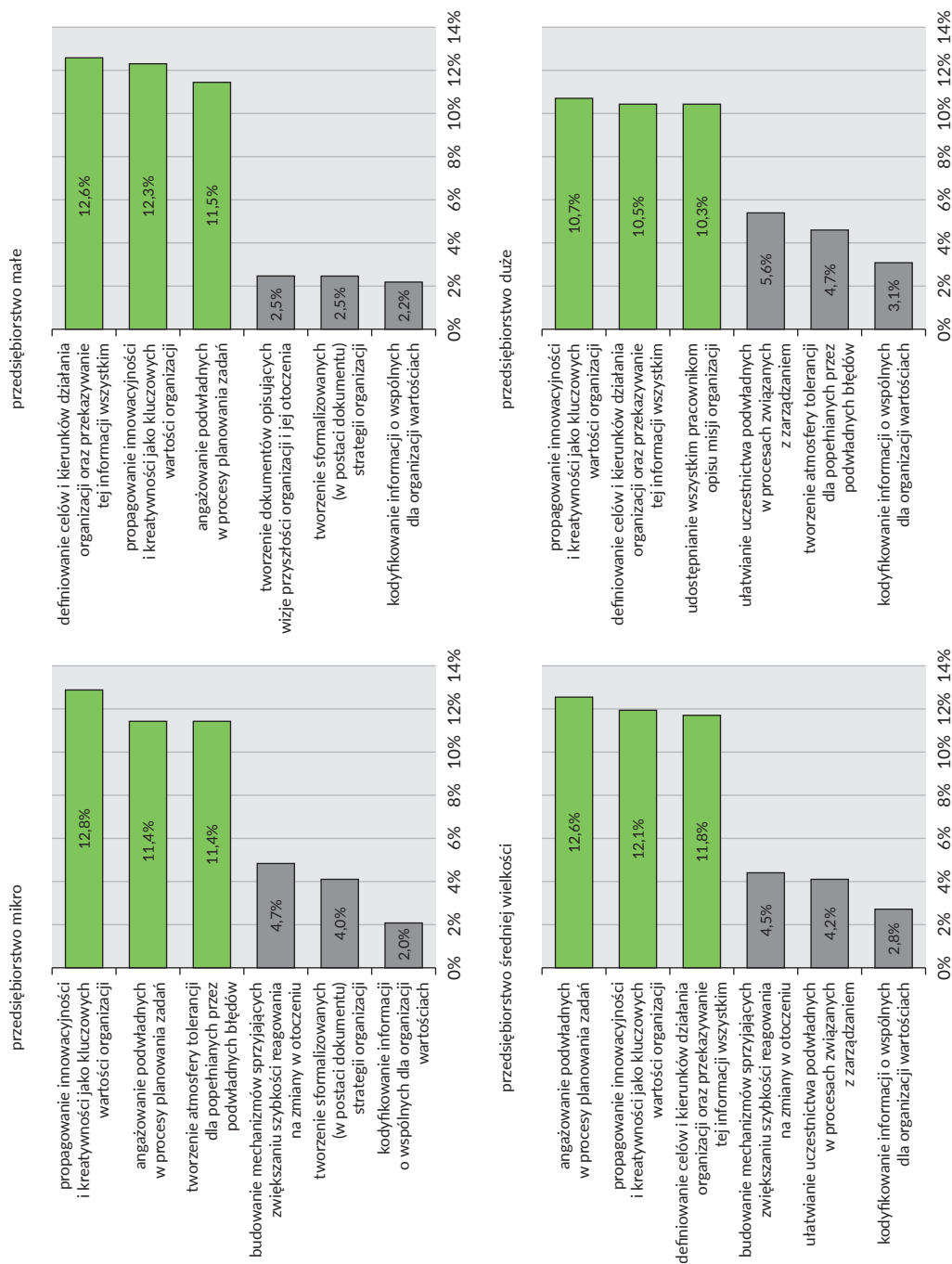
intelektualnego to kapitał pracowniczy (wiedza pracowników), kapitał strukturalny (procesy i systemy) oraz kapitał rynkowy obejmujący relacje z otoczeniem (najczęściej klientem). Kapitał intelektualny można także rozumieć jako sumę aktywów rynkowych (takich jak m.in. pozycja rynkowa, logo, goodwill, kanały dystrybucji, wartości niematerialne i prawne) oraz aktywów ludzkich (wiedza i umiejętności ludzi) powiększoną o aktywa infrastrukturalne (kultura organizacyjna i filozofia zarządzania, komunikacja, systemy informacyjne). Generalnie, najbardziej rozpowszechniona definicja kapitału intelektualnego stworzona przez Edvinsona obejmuje kapitał ludzki i kapitał strukturalny, gdzie kapitał ludzki to wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań, zaś kapitał strukturalny zawiera m.in. kulturę organizacyjną i filozofię zarządzania¹⁹. Kapitał intelektualny jest silnie związany z technikami zarządzania. W badanych organizacjach najczęściej techniki te koncentrują się na propagowaniu innowacyjności i kreatywności, angażowaniu podwładnych w procesy planowania zadań czy też komunikowanie celów i kierunków działania organizacji. Istotne różnice technik zarządzania wystę-

19 Joanna Rzempala, *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy*, Zeszyty naukowe nr 453, Ekonomiczne problemy usług, nr 8, Szczecin 2007, s. 225

Rys. 17. Najczęściej i najrzadziej wykorzystywane w badanych organizacjach techniki zarządzania



Rys. 18. Najczęściej i najrzadziej wykorzystywane w badanych organizacjach techniki zarządzania (sektor przedsiębiorstw, w ujęciu wielkości przedsiębiorstwa)



pują w przypadku tworzenia sformalizowanych strategii organizacji czy też dokumentów strategicznych – w tym przypadku znacznie częściej te techniki wykorzystywane są przez sektor nauki.

Z punktu widzenia kształtowania efektywnej kultury organizacyjnej w organizacji innowacyjnej istotny jest nie tylko właściwy dobór kadr, ale wykorzystanie potencjału intelektualnego zasobów ludzkich organizacji. Istotna jest także właściwa polityka informacyjna obejmująca zarządzanie danymi, informacją i wiedzą w organizacji. Właściwie zidentyfikowanie informatorów może przyczynić się do dostarczenia właściwych, niezbędnych w danym momencie informacji – stąd stałe monitorowanie sieci kontaktów wydaje się być absolutnie priorytetowe. Istotną funkcją określającą jakość dostępu do informacji jest łatwość jej pozyskania. Jest to wypadkowa m.in. kosztu dostępu do informacji. Łatwość dostępu często przekłada się także na jakość pozyskanych informacji. Ponadto satysfakcja z jej uzyskania czasami przewyższa możliwość jej praktycznego zastosowania²⁰. Okazuje się zatem, że dla efektywnej kultury organizacyjnej niezbędne jest strategiczne wykorzystanie relacji (a szerzej – kapitału społecznego) w procesie pozyskiwania informacji. Nie jest to zadanie proste, a dodatkowe komplikacje wiążą się często z czynnikami kształtującymi pracowników organizacji.

Podsumowanie i wnioski dla polityki B+R+I

Barierami dla rozwoju ograniczającymi potencjał kształtowanej kultury organizacyjnej w podmiotach innowacyjnych, są też czynniki kulturowe i społeczne. Wśród tego typu barier rozwojowych oddziałujących zwłaszcza na najmniejsze podmioty, w tym przede wszystkim na firmy rodzinne, są bariery profesjonalizacji. Z tym samym problemem wiążą się kwestie sukcesji czy bariery kulturowe (takie jak nepotyzm i familizm w kulturze organizacyjnej). Problem profesjonalizacji to także często kwestie stylu zarządzania; omnipotencja i autokratyzm²¹. Pod tym względem, firmy najmniejsze, stanowią szczególny przykład dla praktycznych możliwości budowania adekwatnej dla celów przedsiębiorstwa kultury organizacyjnej. Analizując dalej przykład mikrofirmy, podkreślić należy, że na procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa mają wpływ procesy zachodzące wewnątrz samej rodziny. Wszelkie konflikty, różnice zdań czy kwestie związane z akceptacją pewnych *norm* kulturowych stanowią często zarzewie problemów zarządczych. „Przenikanie się więzi rodzinnych i ekonomicznych, korzystanie z rodzinnych zasobów ludzkich i materialnych w rozwoju firmy rodzinnej może być dla niej zarówno źródłem przewag, jak i ograniczeń”²². Prawdopodobnie to jest właśnie najistotniejszy problem dla rozwoju innowacyjności tego typu podmiotów.

Samo wydatkowanie środków pochodzących z programów UE w niewielkim stopniu przekłada się na wzrost innowacyjności. Dzieje się tak, bez względu na to, czy środki te wydatkowane są na *twarde* technologie i inwestycje, czy też na instrumenty miękkie, także te, które w założeniu kształtować mają kompetencje społeczne, przyczyniać się do budowania więzi społecznych czy też promować postawy otwartości. Ta sytuacja wpływa na fakt, że dominujące formy kultury organizacyjnej nie odzwierciedlają optymalnych – z punktu widzenia kreatywności i innowacyjności – czynników. Jako że Polska nie poprawia swojej pozycji w rankingach pokazujących innowacyjność gospodarek, potencjał nowoczesnych, opartych na wiedzy

20 Rob Cross and Stephen P. Borgatti, *The Ties That Share: Relational Characteristics That Facilitate Information Seeking*, w: Marleen Huysman, Volker Wulf (red.), *Social Capital and Information Technology*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts. 2004, s. 153

21 Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański, *Ogólne kierunki wspierania rozwoju firm rodzinnych*, w: Anna Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009, ss. 38–39

22 Anna Kowalewska, Jacek Szut, Barbara Lewandowska, Małgorzata Kwiatkowska, Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański, *Charakterystyka firm rodzinnych*, w: Anna Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009, s. 86

przemysłów trudno nie zauważyć, że założenia stojące u podstaw dystrybucji środków UE, czy – szerzej – pomocy publicznej w niewielkim stopniu oddziałują na kształtowanie odpowiedniej kultury na poziomie organizacji. Próby oddziaływania na pobudzenie innowacyjności w większości przypadków są i przez najbliższe lata będą skazane na niepowodzenie ponieważ także w wymiarze pobudzania działalności B+R skierowane są na działania bezpośrednie, pomijając z założenia czynniki wpływające na pobudzenie popytu na wyniki prac B+R. A pamiętać należy, że między potencjałem badawczym i potencjałem innowacyjnym nie ma bezpośredniego związku, zaś popyt na wyniki prac B+R zależy od wielu czynników, wśród których wymienić należy takie jak kultura czy edukacja²³.

Na poziomie mikro, analizując kulturę organizacyjną sprzyjającą wprowadzaniu innowacji należy brać pod uwagę takie jej istotne elementy, jak osobowość pracowników, proaktywność jednostek, kreatywność i orientacja na wyniki, entuzjazm, stopień indywidualnej awersji do ryzyka, czy motywacja. Czynniki negatywnie wpływające na możliwości podejmowania wysiłku innowacyjnego (związane z kulturą organizacyjną) mogą wynikać z negatywnego stosunku do technologii, co może przejawiać się w postaci syndromów *not-invented-here syndrome* (NIH) lub *not-sold-here syndrome* (NSH)²⁴. Problemem będącym także elementem kultury organizacyjnej jest też oportunistyczny – tak powszechnie występujący zarówno w przedsiębiorstwach, jak i jednostkach naukowych.

Z punktu widzenia kształtowania środowiska, które może potencjalnie pozytywnie wpływać na proinnowacyjną kulturę organizacyjną, niezbędne jest zbudowanie i utrzymanie zaufania jako cechy populacji. Zaufanie, bezpośrednio wpływając na obniżanie kosztów transakcyjnych i budowanie korzystnych relacji w biznesie, gdzie przedsiębiorcy mogą podejmować decyzje w oparciu o w mniejszym stopniu zrelatywizowane przesłanki, w konsekwencji może mieć większy wpływ na budowanie efektywnej kultury organizacyjnej, niż działania wspierające inwestycje w technologie. Jednak, jako że zaufanie nie jest determinowane przez kulturę (a ta nie jest jednolita i identyczna w przypadku różnych gospodarek), w tym znaczeniu można także mówić o stanie równowagi w sytuacji braku zaufania, gdy gospodarka może znajdować się w stanie równowagi w sytuacji deficytu kapitału społecznego. Stąd wniosek, że jednostki mogą funkcjonować efektywnie (z punktu widzenia ekonomicznego) zarówno w środowisku, w którym brak uogólnionego zaufania, jak i w takim, gdzie kapitał społeczny osiąga wysokie wartości²⁵. W tym pierwszym przypadku jednak traci podstawy dla budowania trwałych podstaw wzrostu w postaci proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Niska wartość kapitału społecznego ma negatywny wpływ na budowanie interakcji, które są niezwykle ważne dla proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. A same interakcje mają miejsce w społeczności, stąd niezbędne jest przestrzeganie akceptowanych zasad zachowania które pozwalają na eliminację sztywności umów formalnych. Wartość kapitału społecznego w danej społeczności ma kluczowe znaczenie dla procesów transferu wiedzy²⁶.

23 *Kurs na innowacje – jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu?* Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, 2012, ss. 13–14

24 Philipp Herzog, *Open and Closed Innovation – Different Cultures for Different Strategies*, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2008, ss. 205–209

25 Patrick Francois, *Social Capital and Economic Development*, Routledge, London 2002, ss. 79–80

26 Por.: Thomas Andersson, Martin G. Curley, Piero Formica, *Knowledge-Driven Entrepreneurship – The Key to Social and Economic Transformation*, Springer, New York 2010, s. 42

Bibliografia

- Allemann-Ghionda C., *Bildung in soziokulturell pluraler Gesellschaft: Was sie nicht ist, wie sie sein kann*, w: Hermann-Josef Scheidgen, Norbert Hintersteiner, Yoshiro Nakamura (red.), *Philosophie, Gesellschaft und Bildung In Zeiten der Globalisierung*, Rodopi, Amsterdam-New York 2005
- Amin A.(red.), *The Social Economy: International Perspectives on Economic Solidarity*, Zed Books, London/ New York, 2009
- Andersson Th., Curley M.G., Formica P., *Knowledge-Driven Entrepreneurship – The Key to Social and Economic Transformation*, Springer, New York 2010
- Balcerek A., *Implementacja zmian w przedsiębiorstwie a zmiany kultury organizacyjnej*, w: Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009
- Bendyk B., *Kulturowe i społeczne uwarunkowania innowacyjności*, w: *Innowacyjność 2010*, PARP, Warszawa 2010
- Bortolotti F., Giaccone M., *Inclusion strategies: regulating non-standard employment in the 'Third Italy'*, w: Ida Regalia (red.), *Regulating New Forms of Employment – Local experiments and social innovation in Europe*, Routledge, New York 2006
- Cebulak C., *Czynniki warunkujące tworzenie sieci współpracy w regionie Podkarpacia*, *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 2010, nr 6
- Cesana A., *Prozesse der Pluralisierung im Zeitalter der Globalisierung*, w: Hermann-Josef Scheidgen, Norbert Hintersteiner, Yoshiro Nakamura (red.), *Philosophie, Gesellschaft und Bildung In Zeiten der Globalisierung*, Rodopi, Amsterdam-New York 2005
- Chrościcki Z., *Zarządzanie firmą. Wybrane problemy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1999
- Cross R., Borgatti S.P., *The Ties That Share: Relational Characteristics That Facilitate Information Seeking*, w: Marleen Huysman, Volker Wulf (red.), *Social Capital and Information Technology*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts. 2004
- Dawson C., *Practical Research Methods*, How To Books Ltd, Oxford 2002
- Denison D.R., Mishra A.K., *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, *Organization Science*, vol. 6, no. 2, 1995
- Dowley K.M. and Silver B.D., *Social capital, ethnicity and support for democracy in the post-communist states*, w: Gabriel Badescu, Eric M. Uslaner (red.), *Social Capital and the Transition to Democracy*, Routledge, London 2003
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004–2006*, GUS, Warszawa 2008
- Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, KPMG, Warszawa 2010
- Filićiak M., Hofmökler J., Tarkowski A. (red.), *Obiegi kultury. Społeczna cyrkulacja treści*, Centrum Cyfrowe, Warszawa 2012
- Fine B., *Social Capital versus Social Theory; Political Economy and Social Science at the turn of the Millennium*, Routledge, London, 2001
- Fine B., *Social Capital versus Social Theory; Political Economy and Social Science at the turn of the Millennium*, Routledge, London, 2001
- Fine B., *Theories of Social Capital, Researchers Behaving Badly*, Pluto Press, London/New York 2010
- Fischer G., Scharff E., Ye Y., *Fostering Social Creativity by Increasing Social Capital*, w: Marleen Huysman, Volker Wulf (red.), *Social Capital and Information Technology*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts. 2004
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010
- Francois P., *Social Capital and Economic Development*, Routledge, London 2002

- Frankowska M. (red.), *Tworzenie wartości w klastrze*, PARP, Warszawa 2012
- Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*, F.Pinter, London, 1982
- Fukuyama F., *Social Capital, The Tanner Lectures on Human Values, Lecture II: Technology, Hierarchy and Networks*, Brasenose College, Oxford 12-15 maja 1997
- Golinowska St., *Funkcje oczekiwane i realizowane organizacji pozarządowych*, w: Stanisława Golinowska, Michał Boni (red.), *Nowe dylematy polityki społecznej*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2006
- Golinowska St., *Zewnętrzne uwarunkowania polskiej polityki społecznej*, w: Stanisława Golinowska, Michał Boni (red.), *Nowe dylematy polityki społecznej*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2006
- Grootaert Ch., Bastelaer T. van, (red.), *Understanding and Measuring Social Capital - A Multidisciplinary Tool for Practitioners*, The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK, Washington 2002
- Herzog Ph., *Open and Closed Innovation - Different Cultures for Different Strategies*, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2008
- Hofstede G., *Kultury i Organizacje: Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000
- Information Seeking*, w: Marleen Huysman, Volker Wulf (red.), *Social Capital and Information Technology*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts. 2004
- Investigating structures of interaction*, w: Michael Osborne, Kate Sankey, Bruce Wilson (red.), *Social Capital, Lifelong Learning and the Management of Place*, Routledge, New York 2007
- Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007
- Jarmołowicz W., Kościński M., *Menedżerowie a kapitał społeczny organizacji*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy/Uniwersytet Rzeszowski, 7/2005
- Jasiński A.H., *Podstawowe pojęcia dotyczące innowacji*, w: Jasiński A.H., (red.), *Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, Promocja XXI, Warszawa 2009
- Kalinowski T. (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, IBnGR, Gdańsk 2008
- Kasprzycki D., Matczewski A., Okoń-Horodyńska E., Vall M. du, Wiśła R., *Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie - regulaminy korzystania z wyników prac intelektualnych powstałych w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008
- Kotler Ph., *Marketing - analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994
- Kotyński J., Smuga T., *Prognoza kształtowania się wskaźników realizacji celów rozwojowych wyznaczonych w podstawowych dokumentach strategicznych kraju*, Instytut Badań Rynki, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2010
- Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Sułkowski Ł., Marjański A., *Charakterystyka firm rodzinnych*, w: Anna Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce - szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności - podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2005
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, ss. 281-282
- Kurs na innowacje - jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu?*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, 2012
- Lawler E.E. III, Worley Ch. G., *Built to Change - How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, San Francisco 2006
- Mander M.S., *Bourdieu's Sociology of Culture and Cultural Studies: A Critique*, European Journal of Communication, vol.2 (1987)

- Matusiak K. (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce – SOOIPP Raport – 2007*, Łódź, Kielce, Poznań 2007
- Meredyk K., *Naturalna stopa wzrostu innowacyjności*, referat na Konferencję Naukową pt. *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarki: siły motoryczne i bariery*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 11 stycznia 2007
- Miyata K., Ikeda K., Kobayashi T., *The Internet, Social Capital, Civic Engagement, and Gender in Japan*, w: Nan Lin, Bonnie H. Erickson (red.), *Social Capital – An International Research Program*, Oxford University Press Inc., New York 2008
- Nałęcz S., *Polska gospodarka społeczna w ujęciu tradycyjnym – synteza*, w: Sławomir Nałęcz (red.), *Gospodarka społeczna w Polsce*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008
- Nowicki M. (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, IBnGR, Gdańsk 2011
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 1999
- Podręcznik Oslo – zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/Eurostat, 2005
- Polska 2030, Trzecia fala nowoczesności – Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju, Część 2*, KPRM, Warszawa 2011
- Pomiar ogólnego kryterium innowacyjności za pomocą kilku składowych kryteriów innowacyjności*, Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii, Warszawa 2009 materiał niepublikowany
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN Warszawa 2001
- Porretta S., Moskowitz H.R., Hartmann J., *Recent advances in commercial concept research for product development*, w: Sara R. Jaeger, Hal MacFie (red.), *Consumer-driven Innovation in food and personal care products*, Woodhead Publishing, Cambridge 2010
- Przestrzenne zróżnicowanie atrakcyjności inwestycyjnej obszarów wiejskich*, Kancelaria Senatu, Dział Analiz i Opracowań Tematycznych, Opinie i ekspertyzy OE-145, 2010
- Pyka J. (red.), *Wyzwania strategiczne innowacyjnego rozwoju województwa śląskiego*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach – Politechnika Śląska w Gliwicach, 2010
- Raport strategiczny 20 technologii, Foresight – perspektywa technologiczna Kraków-Małopolska 2020*, Krakowski Park Technologiczny, Kraków 2010
- Reddin W.J., *An integration of leader-behavior typologies*, *Group & Organization Management*, 2(3) 1977, 282–295, za: *Encyklopedia Zarządzania, Skrzynka Reddina* – <https://mfiles.pl>
- Rosegger G., *The Economics of Production and Innovation. An Industrial Perspective*, Pergamon Press, 2nd edition, Oxford
- Rottman J.W., *Successful knowledge transfer within offshore supplier networks: a case study exploring social capital in strategic Alliance*, w: Ilan Oshri, Julia Kotlarsky, Leslie P. Willcocks, *Outsourcing Global Services – Knowledge, Innovation and Social Capital*, Palgrave Macmillan, New York 2008
- Rzempła J., *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy*, Zeszyty naukowe nr 453, *Ekonomiczne problemy usług*, nr 8, Szczecin 2007
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN Warszawa 1960
- Scott A.J., *Social Economy of the Metropolis Cognitive – Cultural Capitalism and the Global Resurgence of Cities*, Oxford University Press, New York, 2008
- Stańczyk S., *Kultura elastycznej organizacji*, w: Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Ogólne kierunki wspierania rozwoju firm rodzinnych*, w: Anna Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009

- Walukiewicz St., *Piękno liczby cztery (w naukach społecznych)*, Working Paper, Instytut Badań Systemowych PAN 2008.2
- Wojtczuk-Turek A., *Kulturowe determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa*, w: Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009
- Zawadzki K., *Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników*, w: Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009
- Żołąński A., *Kapitał społeczny w polskich przedsiębiorstwach*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 9/2011, Warszawa 2011
- Żołąński A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005
- Żołąński A., *Znaczenie nieformalnych źródeł informacji w procesach innowacyjnych*, w: T. Baczek (red.), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2012 roku*, INE PAN, Warszawa 2013

