

Rozdział 5.

Rola kultury organizacyjnej w narodowym systemie innowacji

Sylwia Pangsy-Kania

5.1. Wprowadzenie

Stwierdzenie, że innowacyjność polskiej gospodarki jest niska, o czym świadczą wskaźniki konkurencyjności technologicznej i innowacyjnej (Pangsy-Kania, 2004, s. 118 i nast.), wymusza postawienie pytania, jakie działania, adekwatne do aktualnych i przyszłych możliwości rozwojowych, należy podjąć w celu jej poprawy oraz budowy gospodarki opartej na wiedzy. Z pewnością niezbędne są skoordynowane działania, mające charakter horyzontalny, podejmowane w ramach szerszych strategii, które będą obejmowały wiele obszarów wpływających na innowacje (Górzyński, Woodward, 2003, s. 17-18). Po pierwsze jest to tworzenie sprzyjających warunków dla innowacyjności, które polegają na stymulowaniu konkurencyjności, poprawie otoczenia prawnego, ochronie praw własności intelektualnej i przemysłowej, uproszczeniu procedur podatkowych i administracyjnych, zwiększeniu finansowania działalności innowacyjnej, przyciąganiu na większą skalę inwestycji zagranicznych. Po drugie, jest to stymulowanie sprzężenia badań i innowacji, tzn. zwiększenie nakładów na badania prowadzone przez firmy, tworzenie nowych firm technologicznych, intensyfikacja współpracy pomiędzy instytucjami badawczymi, uniwersytetami i firmami, wzmocnienie zdolności MSP do absorpcji technologii i know-how. Po trzecie jest to tworzenie kultury innowacji, np. edukacja, szkolenia, podnoszenie świadomości społecznej w zakresie innowacji, promowanie współpracy na rzecz innowacji. Szczególnie istotną kwestią jest intensyfikacja powiązań pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami.

Nawiązując do teoretycznej koncepcji narodowej zdolności innowacyjnej (Stern, Porter, Furman, 2000) (podkreślając perspektywę mikroekonomiczną) oraz do sformułowanej ponad pół wieku temu tezy J. Schumpetera, że innowacyjność przedsiębiorstw stanowi o rozwoju gospodarczym w większym stopniu niż kapitał, w niniejszym rozdziale podkreślona zostanie rola kultury innowacji.

Przez pryzmat założeń strategii lizbońskiej, aby Europa była bardziej przedsiębiorcza i innowacyjna (The Lisbon European Council, 2000, s. 17), celowe jest zwrócenie szczególnej uwagi na efektywność przedsiębiorstw w narodowym systemie innowacji, a w szczególności rolę, jaką pełni kultura organizacji.

Należy podkreślić, że najważniejszą siłą w budowaniu i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy są ludzie kreatywni, a przedsiębiorstwo, które nie wprowadza innowacji, jak to określił P. Drucker (1992, s. 162-163), nieuchronnie starzeje się i podupada.¹ Oznacza to konieczność uświadomienia sobie ogromnego znaczenia proinnowacyjnej kultury innowacji w firmie oraz efektywnych inwestycji w kapitał ludzki (Kok, 2004, s. 33).

Celem niniejszego opracowania jest wykazanie znaczenia proinnowacyjnej kultury organizacyjnej w narodowym systemie innowacyjnym (NSI), jako priorytetu w procesie budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy.

Do istotnych barier rozwojowych dotyczących budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy, obok niskich nakładów na B+R, niskiego udziału sektora prywatnego w B+R, a także zbyt niskiego udziału w eksporcie produktów zaawansowanych technologicznie jest ograniczone przekonanie o strategicznym znaczeniu wiedzy i edukacji dla przyszłości kraju i możliwości wejścia w fazę społeczeństwa wiedzy oraz niedoceniające roli kultury organizacyjnej.

Niezbędne staje się pobudzenie przedsiębiorczości i innowacyjności, zwiększenie roli nauki oraz podniesienie efektywności gospodarki i systemów zarządzania (Goban-Klas, Sienkiewicz, 1999, s. 123). Kluczowym zadaniem dla Polski jest włączenie się w proces budowy społeczeństwa wiedzy. Możliwe jest to dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii, stwarzaniu warunków dla zapewnienia bezpośredniego dostępu do informacji, kształtowaniu świadomości społeczeństwa oraz rozwijaniu jego potencjału intelektualnego i gospodarczego. W procesie osiągania tego celu nie można nie doceniać proinnowacyjnej kultury organizacyjnej interweniującej w trakcie wszystkich etapów procesu innowacyjnego (Borkowski, Marcinkowski, 2004, s. 205-213).²

¹ Przedsiębiorstwa przedsiębiorcze traktują przedsiębiorczość jako obowiązek, zdając sobie sprawę z tego, że zarządzanie przedsiębiorcze wymaga polityki i praktyki w czterech głównych dziedzinach: trzeba doprowadzić do tego, aby organizacja była chłonna na innowacje, należy stworzyć klimat przedsiębiorczości; niezbędny jest systematyczny pomiar, a przynajmniej oszacowanie efektywności firmy jako przedsiębiorcy i nowatora; przedsiębiorcze zarządzanie wymaga konkretnej polityki dotyczącej struktury organizacyjnej, obsady stanowisk, kierowania, systemu płac, zachęt i nagród; istnieją pewne rzeczy, których nie należy robić w zarządzaniu przedsiębiorczym.

² W procesie innowacyjnym wyróżniamy cztery etapy: rozpoznanie potrzeby innowacji; uruchomienie procedur projektowych i symulacyjnych; podjęcie decyzji, wdrożenie.

5.2. Kultura organizacyjna – pojęcie i funkcje

Badania nad zjawiskiem kultury organizacyjnej stały się jednym z dominujących trendów w socjologii organizacji i naukach zarządzania na świecie na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Kultura organizacyjna, podobnie jak kultura jest pojęciem wieloznacznym. Kultura to ogół wytworów działalności ludzkiej, materialnych i niematerialnych, wartości i uznawanych sposobów postępowania, zobiektywizowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach przekazywanym innym zbiorowościom i następnym pokoleniom. Pojęcia tego używamy w odniesieniu do dzieł człowieka, oznacza ono pielęgnowanie ludzkich wartości, umysłu, rozwijanie i doskonalenie ludzkiego ducha. Do kultury należy zatem wszystko, z czym człowiek wiąże jakieś znaczenie i czemu nadaje sens swoją aktywnością. Kultura jest zespołem trwałych wartości duchowych, jest zlokalizowana w czasie, przestrzeni i zbiorowości społecznej (Łucewicz, 2000, s. 67).

Według G. Hofstede (2000, s. 267) kultura organizacyjna jest zbiorowym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej. Ponadto jest ona holistyczna (obejmuje całość zjawiska, które nie jest prostą sumą jej składowych), zdeterminowana historycznie, powiązana z przedmiotami badań antropologicznych (symbole, rytuały), trudna do zmiany oraz jest tworem społecznym (powstaje i jest utrzymywana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację). Przejawami kultury organizacyjnej są m.in.: wspólne zwyczaje, działania, symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, mity, architektura budynków i wnętrz, zasady władzy i kryteria statusu.

P. Tyrała (2002, s. 103-104) wyróżnia następujące funkcje kultury organizacyjnej: diagnostyczną, wyjaśniająco-informacyjną, prognostyczną, regulacyjną, innowacyjną i strategiczną. Ze względu na podkreślanie w niniejszym opracowaniu znaczenia innowacyjności w kulturze organizacyjnej zwróćmy uwagę na funkcję innowacyjną. Funkcja ta posiada istotne znaczenie w przedsiębiorstwie, szczególnie w aspekcie wzrostu jego produktywności i konkurencyjności. Odnosi się ona do zakresu spraw związanych z wprowadzaniem zmian i innowacji do aktualnego stanu rzeczywistości organizacyjnej i strukturalnej firmy. Oczywiście, nie każda zmiana istniejącego stanu rzeczy niesie ze sobą znamiona innowacji. Innowacjami będą tylko te zmiany, które są celowo wprowadzane do określonych układów i zastępują dotychczasowe innymi, nacechowanymi dodatnio w świetle określonych kryteriów, które decydują o postępie. Innowacje pojawiają się w organizacji jako rezultat pomysłów lub zewnętrznej inspiracji.

Według C. Sikorskiego (1990, s. 13-15) można wyróżnić trzy podstawowe funkcje kultury organizacyjnej, a mianowicie:

- » integracyjną, która polega na tym, że wszystkie składniki kultury organizacyjnej są określone i zintegrowane, umożliwiając kształtowanie wspólnych wzorów myślenia, wierzeń, uczuć i wartości;
- » percepcyjną, która wyznacza sposób postrzegania środowiska oraz nadawania znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu;
- » adaptacyjną, która stabilizuje rzeczywistość dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Kultura organizacyjna powstaje w wyniku interakcji, a tworzą ją wspólnie podzielane przekonania, wzorce stanowiące podstawę codziennej działalności, wspólne normy i wartości. Zrozumienie skomplikowanego elementu przedsiębiorstwa, jakie stanowi kultura organizacyjna, ułatwia model Scheina.

Rosnące zainteresowanie problematyką kultury organizacyjnej wiąże się z docenianiem tzw. miękkich elementów w zarządzaniu, czyli tymi wszystkimi sferami funkcjonowania organizacji, które związane są z jej zasobami ludzkimi (np. style zarządzania, wiedza, umiejętności, kultura organizacyjna). Wpływowa teoria kultury organizacyjnej opracowana została na początku lat osiemdziesiątych przez psychologa społecznego E. Scheina (Schein, 1992). Twierdził on, że kultura organizacyjna to zespół podstawowych założeń, odkrywany i rozwijany przez członków organizacji, który uczy jak radzić sobie z problemami zewnętrznej adaptacji oraz wewnętrznej integracji. Należy podkreślić, że kultura organizacyjna uzależniona jest od wielu czynników, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Kultura organizacyjna będzie podlegała zmianom wraz ze zmianą branży, formą własności przedsiębiorstwa, zmianami technologicznymi. Nośnikami jej są pracownicy, a ich wykształcenie, przedsiębiorczość czy motywacja do pracy określając będą misję oraz cele firmy. Bez innowacyjnych przedsiębiorstw niemożliwe jest stworzenie innowacyjnej gospodarki. Kultura organizacyjna będzie nadawała sens społecznemu życiu w organizacji. Będzie podlegała zmianom, których przyczyny leżą najczęściej w sytuacji ekonomicznej, politycznej i międzynarodowej danego kraju. Należy także podkreślić wzajemne powiązanie pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a kulturą organizacyjną.

Jednym z najistotniejszych elementów kultury przedsiębiorstwa jest styl porozumiewania się. Budując sprawny system przekazywania i wykorzystywania informacji należy koncentrować się na (Wysokiński, Bergtold, 2004):

- » identyfikacji problemów i przedstawianiu ich w postaci możliwej do rozwiązania na każdym szczeblu,
- » wskazywaniu metod rozwiązywania tych problemów,
- » jasnym formułowaniu celów strategicznych dla wszystkich obszarów funkcjonalnych,
- » analizowaniu możliwości własnego pionu lub sekcji na tle firmy;

- » pozycji firmy w otoczeniu,
- » formułowaniu strategii osiągnięcia zamierzonych celów,
- » kreowaniu wartości istotnych dla prawidłowego rozwoju i organizacji firmy.

Kolejną istotną kwestią jest sposób zarządzania, to znaczy system zarządzania stosowany przez kadrę kierowniczą i sposób, w jaki kieruje ona przedsiębiorstwem, co jest związane z osobowością kierowników. Ich działania silnie wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego przekształcenia. Kierownicy preferujący pionowe – funkcyjne, tradycyjne zarządzanie hamują rozwój procesów organizacyjnych, budowanie relacji pomiędzy poszczególnymi funkcjami firmy, blokują informacje, a co za tym idzie opóźniają rozwój przedsiębiorstwa, przez co zaczyna ono działać w sposób nieadekwatny do oczekiwań i potrzeb otoczenia i może tracić swoją pozycję rynkową. Postawa kierownicza w zarządzaniu powinna być nastawiona na aktywne komunikowanie się, samorozwój, umiejętną współpracę i współdziałanie nie tylko pomiędzy jednostkami, również pomiędzy funkcjami oraz klientem.

Poziom orientacji na klienta jest głęboko uwarunkowany w przekonaniach pracowników każdej organizacji. E. Schein wyróżnia trzy poziomy kultury organizacyjnej:

1. artefakty kulturowe – najbardziej widoczny poziom kultury; dzieli się na artefakty językowe (język mity, legendy), behawioralne (ceremonie, rytuały), fizyczne (sztuka, technologia);
2. uznawane normy i wartości – określają sposób bycia lub postępowania, uznany przez członków organizacji za idealny, pożądany i kojarzony z szacunkiem;
3. podstawowe założenia kulturowe – są niewidoczne i nieuświadomione; przekonania uznawane bezkrytycznie przez członków organizacji;

Zgodnie z tą koncepcją kultura organizacyjna powstaje w oparciu o podstawowe założenia. Z nich dopiero płyną wartości, których przejawem są artefakty. Orientacja na klienta lub jej brak jest wynikiem przekonań uczestników organizacji. Najbardziej podstawowym przejawem orientacji na klienta jest poziom obsługi klienta, z którego możemy wnioskować, kim naprawdę dla danej organizacji jest klient.

Kultura organizacyjna uzależniona jest od wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Jest zdeterminowana przez typ otoczenia, typ organizacji, cechy organizacji oraz cechy uczestników (Aniszewska, Gielnicka, 1997).

O znaczeniu kultury organizacyjnej mogą świadczyć pełnione przez nią funkcje zaspokajania potrzeb członków organizacji (Kamiński, 2000), a mianowicie:

- » potrzeba bezpieczeństwa – poprzez zaakceptowane wzorce zachowań i wytyczne, w symboliczny sposób wzmacnia i czyni jasne społecznie pożądane sposoby postępowania i myślenia oraz stanowi podstawę jednoznaczności słów i rzeczy oraz interpretacji sytuacji;
- » potrzeba uznania – potrzeba uznania przez artefakty (święta, rytuały, wygląd miejsca pracy);
- » potrzeba przynależności – kultura organizacyjna wytwarza poczucia przynależności oraz stanowi podstawę wewnętrznej stabilności; artefakty wzmacniają poczucie wspólnoty między członkami organizacji, stanowią o tym, co wyróżnia daną organizację od innych;
- » potrzeba samorealizacji – kultura organizacyjna nadaje pracy sens oraz ukazuje występujące w pracy związki, które stały się niewidoczne w wyniku specjalizacji czy automatyzacji;
- » potrzeba władzy.³

Należy podkreślić, że najważniejszym i najcenniejszym kapitałem każdego przedsiębiorstwa są pracownicy. Określają oni, bowiem misję i cele, a także realizują je. Są nośnikami kultury i mogą tworzyć kulturę przedsiębiorstwa, mogą ją podtrzymywać i wzbogacać, ale mogą także przyczyniać się do jej obniżania (Bańka, 2000, s. 161). Kultura organizacyjna oparta na innowacyjności z uwzględnieniem potrzeb klienta powinna skutecznie przyczyniać się do efektywnego rozwoju.

Według wspomnianego wcześniej E. Scheina podatność na zmiany występuje w organizacjach w średnim wieku, natomiast dojrzałe przedsiębiorstwa potrzebują nie zmian stopniowych, lecz raczej rewolucji kulturowej. Podobnie twierdzi C. Sikorki (Sikorki, 2002, s. 35). Uważa on, że stworzenie nowego paradygmatu kulturowego (zasadnicza zmiana dotychczasowej kultury organizacyjnej) następuje w drodze stopniowej ewolucji lub w wyniku gwałtownego rozpadu i wówczas ma charakter rewolucyjny.

Nawiązując do jednej z najbardziej znanych teorii treści – teorii potrzeb Masłowa, proinnowacyjne postawy zaliczymy do potrzeb samorealizacji. Oznacza to, że ich wystąpienie w przedsiębiorstwie możliwe będzie w sytuacji zaspokojenia pozostałych potrzeb. Jednakże organizacja jest tworem wielowymiarowym i różne aspekty sytuacji pracy odpowiadają różnym aspektom motywacji pracowników. Każdy z nich może czerpać satysfakcję z różnych źródeł, a jedno-

³ Kultura organizacyjna wpływa minimalnie na zaspokojenie potrzeby władzy. Może ona być zaspokojona jedynie o tych członków organizacji, którzy mają na tyle duży wpływ, iż mogą kształtować kulturę organizacyjną i przez nią wpływać na zachowania członków organizacji.

częściej być zachęcony do działalności z różnych powodów (Wach, 1997, s. 29). Opierając się na czterech typach kultury organizacyjnej zgodnie z modelem Handy'go⁴, w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy, znaczenie będzie miała kultura zorientowana na ludzi (Olko, 1998). Podstawowym założeniem tej kultury jest tworzenie takiej organizacji, która jest podporządkowana jednostce. O pozycji i zajmowanym miejscu jednostki w strukturze organizacji decyduje wiedza, kwalifikacje, talenty organizacyjne oraz wartości, które wiążą się z inicjatywą, kreatywnością, innowacyjnością. Charakterystyczne w tej kulturze jest to, że jednostka, która nie może zaspokoić swoich ambicji, dążeń łatwo zrezygnuje z uczestnictwa w takiej organizacji (Tyrała, 2000, s. 106).

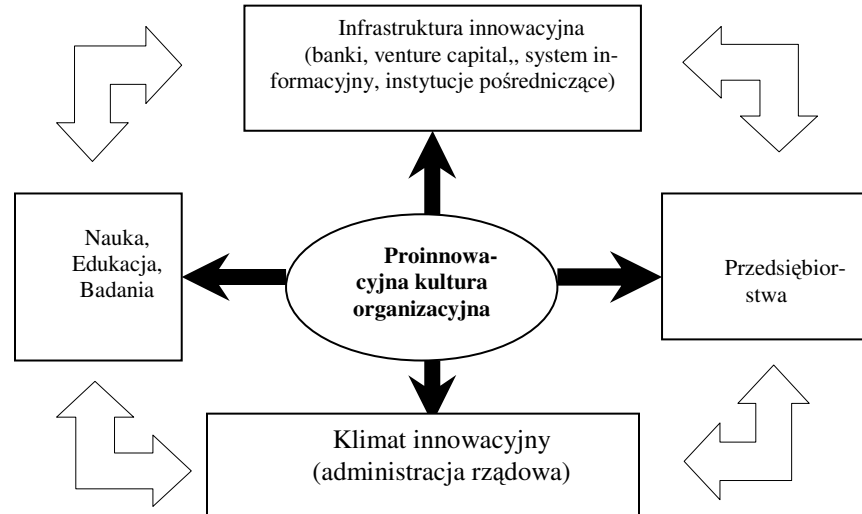
Przyczyn niskiej innowacyjności polskiej gospodarki należy doszukiwać się w istniejącej kulturze organizacyjnej i braku w niej proinnowacyjnych postaw. Wynika stąd potrzeba zmiany kultury organizacyjnej poprzedzona uświadomieniem sobie konieczności dokonania takich zmian, szczególnie w kontekście budowania gospodarki opartej na wiedzy.

5.3. Miejsce kultury organizacyjnej w narodowym systemie innowacji

Narodowy system innowacji możemy określić jako dynamiczny układ powiązanych ze sobą instytucjonalnych oraz strukturalnych czynników, pomiędzy którymi zachodzą sprzężenie zwrotne, a które, zarówno łącznie, jak i indywidualnie, zdolne są do tworzenia, selekcjonowania, absorpcji i dystrybucji innowacji (Okoń-Horodyńska, 2004, s. 11 i nast.). Stworzenie w Polsce sprawnego narodowego systemu innowacyjnego jest warunkiem koniecznym w dążeniu do realizacji idei strategii lizbońskiej. Podstawową kwestią w dążeniu do realizacji tych idei jest uniknięcie stagnacji rozwojowej. Niezbędna jest, zatem modyfikacja Strategii, wpisanie do niej polskiej strategii budowania społeczeństwa wiedzy oraz określenie nowej roli przedsiębiorstwa w gospodarce wiedzy, która oparta być musi na proinnowacyjnej kulturze organizacyjnej. Co najistotniejsze, proinnowacyjna kultura organizacyjna nie dotyczy tylko i wyłącznie przedsiębiorstw, jako jednego z elementów narodowego systemu innowacji, ale musi przenikać wszystkie elementy NSI (por.: rysunek 1). W ten sposób będzie on sprawny, co oznacza jego drożność oraz efektywne współdziałanie wszystkich elementów, zapewnione przez proinnowacyjną politykę państwa.

⁴ Model zakłada istnienie czterech kultur: władzy, ról, zadaniowej, zorientowanej na ludzi.

Rysunek 1: Miejsce kultury organizacyjnej w narodowym systemie innowacji

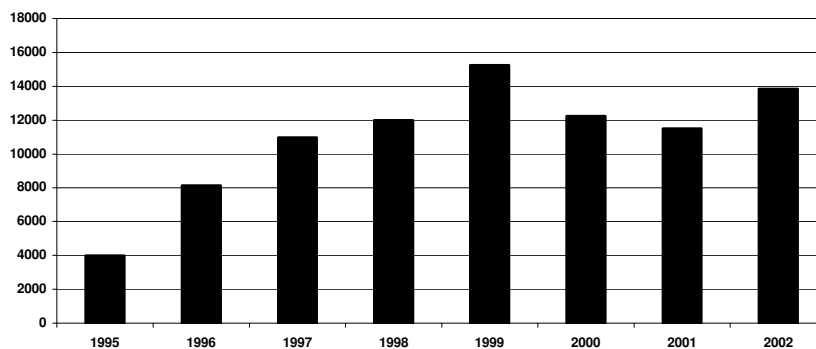


Brak mechanizmów innowacyjnych jest szczególnie widoczny w działalności przedsiębiorstw, w kreowaniu postaw innowacyjnych, w procesie transferu technologii,⁵ a także w poziomie konkurencyjności polskiej gospodarki, wykazującym tendencję spadkową. Potwierdzeniem są np. nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych (por.: wykres 1).

Zmonopolizowana telekomunikacja i utrudniony dostęp do Internetu wpływają na fakt, że tylko ok. 50% polskich przedsiębiorstw posiada własną stronę internetową, jeszcze mniej sprzedaje przez Internet własne towary i usługi (*Założenia...*, 2004). Własną stronę internetową posiada ok. 10% mikroprzedsiębiorstw. Natomiast udział innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce wynosi ok. 17%. Wyjściem z tego impasu może być zdiagnozowanie kultury organizacyjnej, zwrócenie uwagi na pierwiastki proinnowacyjne, podjęcie decyzji o zmianie kultury, a następnie dokonanie jej zmiany w kierunku kultury organizacyjnej proinnowacyjnej, w kierunku budowania gospodarki opartej na wiedzy, przy zachowaniu humanizacji⁶ całego procesu.

⁵ Na temat potencjału innowacyjnego polskiej gospodarki zob. np.: Ciborowski i Grabowiecki (2002, s. 119 i nast.).

⁶ Humanizację, znajdującą się na pograniczu szeregu dziedzin nauki i praktyki społeczno-gospodarczej, należy rozumieć jako całokształt zagadnień dotyczących procesu pracy i związanych z nim warunków technicznych, ekonomicznych, organizacyjnych, a także psychicznych i społeczno-etycznych, które wpływają na osobowość człowieka.

Wykres 1: Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych (ceny bieżące, mln zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Nauka i technika...*(2004).

Bez odpowiedniej koordynacji pojedyncze wysiłki mające na celu wspieranie działalności B+R nie przynoszą spodziewanych wyników, co wiąże się z koncepcją holistycznego narodowego systemu innowacji. Skuteczne działanie tego systemu wymaga stworzenia powiązań, które muszą tworzyć efektywną sieć współzależności, zapobiegającą niesprawnemu funkcjonowaniu mechanizmów rynkowych w zakresie koordynacji i przepływu informacji NSI potrzebuje odpowiednich instytucji, instrumentów oraz bodźców, jak również dobrze funkcjonującej sieci połączeń między tymi elementami (Goldberg, 2004, s. 25). Istnienie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej niewątpliwie ułatwia stworzenie takiej sieci.

5.4. W kierunku proinnowacyjnej kultury organizacyjnej

W celu dokonania zmian kultury niezbędne jest dokonanie diagnozy kultury organizacyjnej i określenie potrzeby zmiany, a następnie ich dokonanie. Proces ten może przebiegać w siedmiu umownych etapach (Masłyk-Musiał, 1996, s. 132):

1. Sporządzenie „mapy kultury firmy” – dokonanie diagnozy kulturowej firmy.
2. Ocena kultury i określenie potrzeby zmiany – jeśli dokonana zostanie diagnoza kultury może się okazać, że jej wzory wymagają zmiany. Gdy kulturowe wzory obowiązujące w organizacji nie zapewniają rozwiązania problemów adaptacji i integracji oraz mają negatywne konsekwencje dla ludzi w organizacji to wskazują na konieczność wprowadzenia zmian.
3. Oszacowanie kulturowego ryzyka. W sytuacji, gdy proponowane zmiany naruszają ustalone wzory kulturowe, ich wdrożenie może być bardzo trudne.

Należy ocenić ryzyko błędu i potencjalne negatywne konsekwencje towarzyszące zmianie.

4. Odmrożenie istniejących wzorów kulturowych. Destabilizacja dotychczasowych wzorów kulturowych⁷ wymaga wykorzystania wiedzy „agenta zmian” i zastosowania szeregu interwencji.
5. Budowanie poparcia ze strony elity kulturowej firmy. Ważna jest identyfikacja elity oraz motywowanie wsparcia z jej strony.
6. Dokonanie selekcji strategii interwencyjnych. Zwykle skuteczna strategia wymaga nowego systemu wzmocnień (nowych wzorów) i nagradzania, a także nowej struktury organizacyjnej. Konieczne może się okazać budowanie zespołów, renegocjacja ról, interwencje przetargowe, a nawet zmiana czołowych postaci w organizacji.
7. Wprowadzenie monitoringu i oceny.

W praktyce zmiana kultury często przybiera postać hybrydy, ponieważ do starych wartości dodawane są nowe (Zarębska, 2002). Poza tym niemal każda zmiana będzie się wiązała z oporem społecznym wynikającym z obaw przed zmianą. Zmiany kultury będą, zatem skomplikowanym procesem, w którym pod uwagę musi być branych wiele czynników, indywidualnie dla każdej organizacji.

Niewątpliwie, procesom zmian, które mają być najefektywniejsze musi towarzyszyć kreowanie kultury organizacyjnej opartej na przedsiębiorczości i innowacyjności. Taka kultura organizacyjna przynieść może pozytywne rezultaty dla każdego z „aktorów” NSI. Istotne w przypadku wprowadzania zmian jest stworzenie warunków dla komunikacji, budowanie otwartości, zaufania, cierpliwości oraz elastyczności działań (Masłyk-Musiał, 2000, s. 49). Kultura innowacyjna (ekspansywna, elastyczna, dostosowawcza)⁸ kreuje styl kierowania, w którym ceni się i nagradza działalność związaną z kreatywnością (Penc, 1999). Kultura taka stwarza korzystny klimat dla innowacji, ponieważ cały system wartości, struktury organizacyjne, instrumenty ekonomiczne i zachowania kadry kierowniczej są ukierunkowane na wspieranie zachowań przedsiębiorczych i rozwój innowacji. Do sukcesu dąży się poprzez innowacyjność i otwartość na zmiany. W połączeniu z odpowiednim przywództwem pozwala to organizacji adoptować się do zmian, dostrzegając szanse, jakie płyną z otoczenia (Chodorek, Glińska-Noweś, 1997, s. 67). Kreatywność i innowacyjność jednostek dotyczy także dążenia do budowania gospodarki opartej na wiedzy, włączania się w regionalne sieci innowacji. Są to wartości organizacji uczącej się, a uczenie się organizacji wyrasta z jej kultury (Dworecki, 2001).⁹

⁷ Z wyjątkiem sytuacji kryzysowych, np. połączenie, nowe technologie, prywatyzacja.

⁸ Przeciwnieństwem jest kultura zachowawcza (sztywna, biurokratyczna, niedostosowana).

⁹ Wyróżnia się trzy rodzaje organizacji: tradycyjne, uczące się i inteligentne.

Postawa proinnowacyjna powinna się cechować m.in. (Krajeńska-Bińczyk, 2003, s. 325):

- » umiejętnością racjonalnych poszukiwań nie tylko, co środków, ale i celów,
- » samomotywacją w dążeniu do rozpoznawania obszarów potencjalnych potrzeb,
- » dążeniem do konsolidowania indywidualnej wiedzy w zakresie potrzeb użytkowników oraz sposobów urzeczywistniania tych potrzeb,
- » umiejętnością dostosowania własnej indywidualnej roli do ról pozostałych uczestników procesu innowacyjnego.

Kultura proinnowacyjna musi odznaczać się orientacją na kreatywność, rozwój intelektualny (rozwój osobowości), odmiennością punktów widzenia i pluralizmu idei, budowaniem środowiska pracy inspirującego wykorzystanie kreatywności oraz intelektualnego potencjału pracowników. Proinnowacyjna kultura musi przenikać całą organizacją (Borkowski, Marcinkowski, 2004, s. 214-215) i wszystkie elementy Narodowego Systemu Innowacji (sektor nauki, edukacji, przedsiębiorstwa, instytucje pośredniczące i rząd). Kultura taka umożliwia intensyfikowanie powiązań, tworzenie sieci np. pomiędzy nauką i przedsiębiorstwami, wpływających na drożność narodowego systemu innowacji.

5.5. Zakończenie

W przypadku polskiej gospodarki zwrócenie uwagi na rolę kultury proinnowacyjnej w narodowym systemie innowacji i budowaniu gospodarki opartej na wiedzy nabiera priorytetowego znaczenia. Według analizy kulturowych korzeni innowacyjności, w polskich organizacjach dominują wzory kultury organizacyjnej otwartej na ryzyko, nowości i zmiany, mającej charakter kolektywistyczny i równościowy. Pozwala to na stwierdzenie, że polskie organizacje dysponują potencjałem kulturowym umożliwiającym rozwój innowacyjności (Sułkowski, 2003, s. 431). Dokładne zdiagnozowanie sytuacji wymaga wielu badań i uświadomienia sobie znaczenia aspektów socjologicznych (Borkowski-Marcinkowski, 2004, s. 217-219) w określaniu profilu proinnowacyjnego polskiej gospodarki. Bariery są np. luki w wiedzy polskich menedżerów dotyczące aspektów zarządzania, w tym innowacji. Osobną kwestię stanowi może różnorodność w organizacji w procesie kreowania wiedzy i innowacji (Simpson, 2004, s. 378 i nast.). Istnieje, niewątpliwie, pilna potrzeba doskonalenia instrumentów diagnozy kultury organizacyjnej w procesie innowacyjnym oraz badań nad zagadnieniem proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Niedostrzeżenie znaczenia tego czynnika stanowi istotną barierę w budowaniu gospodarki wiedzy w Polsce.

Bibliografia:

1. Aniszewska G., Gielnicka I. (1997), *Szok kulturowy. Kultura narodowa a kultura organizacyjna*, „Personel” nr 11
2. Bańka W. (2000), *Zarządzanie personelem: teoria i praktyka*, wyd. Adam Marszałek, Toruń
3. Borkowski T., Marcinkowski, A. (2004), *Spoleczno-psychologiczne uwarunkowania wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie* (w:) E. Okoń-Horodyńska (red.), *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa
4. Ciborowski R., Grabowiecki J. (2002), *Innowacyjność a konkurencyjność gospodarki polskiej w procesie integracji z Unią Europejską* (w:) J. Bossak, W. Bieńkowski (red.), *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, SGH, Warszawa
5. Chodurek M., Glińska-Noweś A. (1997), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej* (w:) M. Moszkowicz (red.), *Tożsamość a strategia przedsiębiorstwa*, Politechnika Wrocławska, Wrocław
6. Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
7. Dworecki Z. (2001), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 1
8. Goban-Klas T., Sienkiewicz P. (1999), *Spoleczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania*, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków
9. Goldberg I. (2004), *Polska a gospodarka oparta na wiedzy. W kierunku zwiększania konkurencyjności Polski w Unii Europejskiej*, Bank Światowy, Waszyngton
10. Górzyński M., Woodward M. (red.) (2003), *Innowacyjność polskiej gospodarki*, CASE, Warszawa
11. Kok W. (ed.) (2004), *Facing the challenge, The Lisbon Strategy for growth and employment*, Report, European Communities, Belgium, November
12. Hofstede G. (2000), *Kultury i Organizacje: Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa
13. Kamiński R. (2000), *Kultura organizacyjna a sprawność organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9
14. Krajeńska-Bińczyk E. (2003), *Kultura odpowiedzialności a kształtowanie proinnowacyjnych postaw. Implikacje dla zarządzania zmianami procesów gospodarczych* (w:) H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa
15. Łucewicz J. (2000), *Socjologia. Zagadnienia podstawowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław
16. Masłyk-Musiał E. (2000), *Ludzie w świecie biznesu*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa
17. Masłyk-Musiał E. (1996), *Spoleczeństwo i organizacje: socjologia organizacji i zarządzania*, wyd. UMCS, Lublin

18. Okoń-Horodyńska E. (2004), *Co z Narodowym Systemem Innowacji w Polsce?* (w:) E. Okoń-Horodyńska (red.), *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa
19. Olko S. (1998), *Ideologia organizacji – perspektywa praktyczna*, „Przegląd organizacji” nr 9
20. Pangsy-Kania S. (2004), *Konkurencyjność technologiczna i innowacyjna polskiej gospodarki w okresie transformacji* (w:) J. Rymarczyk, W. Michalczyka (red.), *Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej*, tom 2, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
21. Schein E. (1992), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco
22. Sikorki C. (2002), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa
23. Sikorki C. (1990), *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
24. Simpson D. (2003), *Współzależność między różnorodnością kulturową a zdolnością do generowania wiedzy i innowacyjnością przedsiębiorstw międzynarodowych*, (w:) H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa: innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa
25. Stern S., Porter M., Furman J. (2000), *The determinants of national innovative capacity*, “NBER Working Paper” 7876
26. Sułkowski Ł. (2003), *Poszukiwanie kulturowych korzeni innowacyjności w świetle międzynarodowych badań wzorów kultur organizacyjnych*, (w:) H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa
27. The Lisbon European Council (2000), *An agenda of economic and social renewal for Europe, Contribution of the European Commission to the Special European Council in Lisbon*, Brussels, 23-24th March
28. Tyrała P. (2002), *Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń
29. Wach T. (1997), *Motywowanie i ocenianie pracowników*, Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa, Warszawa
30. Weresa M. (2003), *Zdolność innowacyjna polskiej gospodarki pozycja w świecie i regionie*, (w:) H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa, innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa
31. Wysokiński M., Bergtold A. (2004), *Kultura organizacyjna*, <http://www.kadry.info.pl/artykuly/4951.htm>, grudzień
32. *Założenia Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013* (2004), Warszawa 30 kwietnia.
33. Zarębska A. (2002), *Kultura przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” nr 6