

Agnieszka CHUDA\*, Magdalena Krystyna WYRWICKA\*\*

## ANALIZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA W ASPEKTCIE INNOWACYJNOŚCI – STUDIUM PRZYPADKU

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2017.072.02

Przedmiotem opracowania jest analiza kultury organizacyjnej w aspekcie innowacyjności w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Kultura organizacyjna może inspirować albo utrudniać procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie. W pierwszej części niniejszego artykułu na podstawie studiów literaturowych zdefiniowano pojęcia dotyczące kultury organizacyjnej oraz innowacyjności oraz przedstawiono charakterystykę typów kultur. W jego dalszej części zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych z wykorzystaniem kwestionariusza OCAI (model wartości konkurujących Camerona i Quinna) w konkretnym przedsiębiorstwie, pokazując powiązanie dominującej kultury organizacyjnej z gotowością do zmian.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, model wartości konkurujących, zmiany w przedsiębiorstwie, zarządzanie zasobami ludzkimi, innowacyjność

### 1. WPROWADZENIE

W obecnych warunkach ciągłych zmian w gospodarce sukces firmy coraz częściej zależy od miękkich determinant zarządzania, do których należy kultura organizacyjna. Jak pisze Adamik, „przedsiębiorstwo, tak jak organizm człowieka, to w pewnym stopniu system naczyń powiązanych, w którym ze sposobem zorganizowania i jakością działania jednego narządu wiąże się praca innych, tak też z przyjętej w danym przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej wynika wiele innych ich zachowań. Zależy od niej m.in.: poziom ekstrawersji firm, otwartość na doświadczenia

---

\* Doktorantka, Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

\*\* Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

i współpracę, a także chęć do zdobywania nowej wiedzy jak i innowacyjnego rozwoju” (Adamik, 2015, s. 75). Kultura organizacyjna przejawia się w wyznawanych wartościach i przekonaniach, w przyjętych założeniach, w języku i symbolach, a także w metodach postępowania stosowanych przez członków danej organizacji. Są to swoiste cechy instytucji, które odróżniają ją od pozostałych.

Każda organizacja tworzy specyficzną kulturę (Chuda, Wyrwicka, 2013, s. 6). Problematyka kultury od dawna jest w kręgu zainteresowań badaczy wielu dyscyplin naukowych, takich jak: socjologia, psychologia, ekonomia, organizacja i zarządzanie. Najbardziej sprawdza się przy badaniu postaw i motywacji, ale może też być zastosowane w badaniach wszelkich aspektów organizacji (Kostera, Śliwa, 2012, s. 248). Kultura organizacyjna stanowi jeden z zasadniczych czynników wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ułatwiających zarządzanie oraz zrozumienie zachowań podczas wydarzeń społecznych, a także instytucji i procesów (Alvesson, 2013, s. 4).

W warunkach niestabilnego otoczenia i dużej konkurencji szanse na przetrwanie i dalszy rozwój mają te przedsiębiorstwa, które podwyższają swoją konkurencyjność przez odpowiednie zarządzanie wiedzą oraz poszukiwanie i wdrażanie różnorodnych innowacji mających wpływ na zwiększenie przewagi konkurencyjnej. W literaturze jest wiele definicji przedsiębiorstwa innowacyjnego. Według jednej z nich określa się je jako przedsiębiorstwo inteligentne, przedsiębiorstwo przyszłości, charakteryzujące się dużą elastycznością, zaangażowaniem w sprawy jednostki, pełnym wykorzystaniem potencjału pracy zespołowej, silnymi kompetencjami podstawowymi i zamiłowaniem do różnorodności (Karaszewski, Haffer, 2009, s. 312). Dlatego też w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy, będących organizacjami uczącymi się, są dokonywane zmiany transformacyjne i zmiany kultury organizacyjnej. Co za tym idzie, organizacje takie wzmacniają możliwość kształtowania własnej przyszłości, a zgromadzona wiedza zwiększa potencjał intelektualny oraz umiejętności i aspiracje pracowników, a także modyfikuje konkretne czynniki kulturowe, techniczno-technologiczne i organizacyjne w przedsiębiorstwie. Prowadzi to do powstania specyficznej, niepowtarzalnej kultury organizacyjnej. Odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej, inicjującej zmiany i wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, ma istotny wpływ na rozwój i efektywność przedsiębiorstwa. Decyduje ona o tym, w jakim stopniu przedsiębiorstwu przypisuje się działalność innowacyjną, oraz umożliwia tworzenie środowiska sprzyjającego innowacjom.

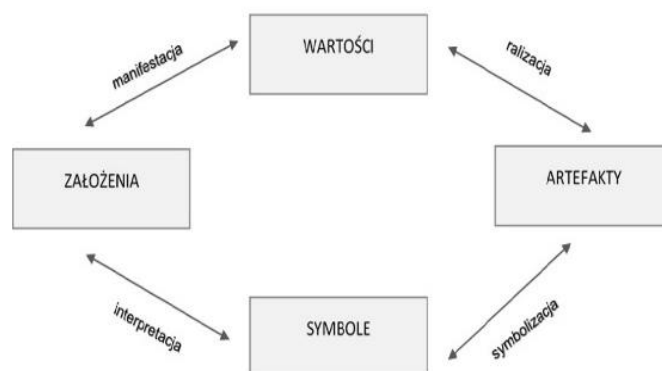
Mając na uwadze powyższe spostrzeżenia, podjęto próbę ukazania wpływu kultury organizacyjnej na kształtowanie i wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, stanowiącej podstawę do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

## 2. POJĘCIE I ISTOTA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Podjmując próbę charakterystyki zjawiska, jakim jest kultura organizacyjna, należy zauważyć, że pojęcie kultury każdy badacz interpretuje intuicyjnie, jednak pyta-

jąc o jej definicję, można mieć trudności z odpowiedzią. Hatch pisze, że „kultura organizacji to prawdopodobnie najtrudniejsze do zdefiniowania pojęcie w teorii organizacji”. W jej modelu dynamiki kulturowej na pierwszym planie są procesy łączące poszczególne elementy kultury, natomiast Schein w swoim modelu na pierwszym planie wymienia poziomy kultury (Kostera, 2003, s. 36). Procesy te są zwrotne i dwustronne oraz przebiegają następująco (rys. 1):

- manifestacja założeń kultury w postaci wartości,
- realizacja wartości w postaci artefaktów,
- symbolizacja artefaktów, czyli nadanie niektórym artefaktom statusu symboli,
- interpretacja symboli wspierająca założenia.



Rys. 1. Dynamika kultury organizacji według M.J. Hatch (Kostera, 2013, s. 36)

W literaturze istnieje wiele definicji omawianego pojęcia. Jedną z najbardziej popularnych przedstawił wspomniany wyżej Schein (1985), według którego na kulturę składają się trzy poziomy ułożone w formie piramidy: artefakty, normy i wartości oraz założenia kulturowe (Jemielniak, Koźmiński, 2012, s. 147), co przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Model kultury według Scheina (Jemielniak, Koźmiński, 2012, s. 148)

Kultura jest wynikiem złożonego procesu uczenia się w grupie (Schein, 2004, s. 11). Schein za istotę kultury organizacyjnej uważa zbiór podstawowych przekonań, które zostały opracowane, wymyślone bądź przyjęte w celu pokonywania trudności, na jakie napotyka organizacja, przystosowując się do warunków zewnętrznych oraz dokonując integracji wewnętrznej. Wyraźnie akcentuje on wspólnotę pracowniczą i zachowania grupowe, które dzięki określonym działaniom wytyczają nowym członkom sposób myślenia, odczuwania i działania w procesie adaptacyjnym (Bylok, Robak, 2009, s. 91).

Traktując za Scheinem kulturę jako wytwór interakcji społecznej (Wyrwicka, 2014, s. 195), wyróżnia się trzy jej poziomy (rys. 2).

**1. Podstawowe założenia** – stanowią fundament, dają podstawę pozostałym komponentom kultury, określają istotę egzystencji, natury ludzkiej, rzeczywistości i postrzegania prawdy. Założenia te są ukryte i nieświadome, trudne do identyfikacji oraz uporządkowane zgodnie z podstawowymi przesłankami ludzkiej egzystencji, takimi jak:

- stosunek do otoczenia (postrzeganie uwarunkowań),
- objaśnienie natury rzeczywistości (sposób pojmowania prawdy),
- przekonania o naturze człowieka (istotne, cenione cechy charakteru osoby),
- ludzka aktywność (wyobrażenia o celowości lub atrakcyjności pracy),
- stosunki międzyludzkie (prawidłowości w porządkowaniu relacji społecznych, formalnych i nieformalnych).

**2. Normy i wartości** – zbiór zasad codziennego działania członków grupy, które są kształtowane pod wpływem dominujących wartości. Dzięki nim członkowie grupy wiedzą, jak mają sobie radzić w ważnych sytuacjach. Normy i wartości można podzielić w następujący sposób:

- deklarowane (mogą być łatwo dostępne, gdyż często są zawarte w filozofii zarządzania lub w zapisach formalnoprawnych),
- przestrzegane (trudniej dostępne; aby je opisać, należy dłuższy czas przebywać w grupie, obserwując postępowanie jej członków).

**3. Artefakty** – stanowią wskaźnik kultury; zalicza się do nich:

- artefakty językowe (język praktykowany, stosowany sposób komunikowania się, mity, legendy),
- artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały, typowe sposoby reagowania),
- artefakty fizyczne (struktura organizacyjna, przedmioty materialne, rozwiązania przestrzenne i wizualne).

Artefakty są przejawami kultury, ale nie stanowią jej istoty. Najważniejszym elementem na poziomie artefaktów jest struktura organizacyjna.

Dynamiczny model osobowości organizacji prezentowany przez Scheina jest bardzo użyteczny. Badacze kultury w organizacji stopniowo rozszerzyli zasięg oddziaływania kultury na inne sfery niż tylko artefakty, a mianowicie na (Zbiegień-Maciąg, 2013, s. 25): komunikowanie się, innowacyjność, wynagradzanie, podejmowanie ryzyka w działaniach, potrzeby klientów, motywację do pracy, orientację na stosunki międzyludzkie.

Kultura stanowi zjawisko społeczne, ponieważ, przynajmniej do pewnego stopnia, jest wspólna ludziom żyjącym w danym środowisku społecznym. Kultury się uczymy, nie otrzymujemy jej w spadku. Jej źródłem jest środowisko społeczne, a nie geny (Hofstede, 2011, s. 21). Loewe i Dominiquini uważają, że kultura organizacyjna i wartości należą – obok zachowań przywódczych, zarządzania procesami, ludzi i umiejętności – do obszarów kluczowych dla efektywnego wdrażania innowacji (Loewe, Dominiquini, 2006, s. 24).

Kultura organizacyjna jest elementem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i ma wpływ m.in. na: zaangażowanie pracowników, zwyczaję dzielenia się wiedzą, sposoby utrzymywania kontaktów z interesariuszami, czy też nagradzanie postaw innowacyjnych (Łunarski, 2007, s. 60). Jej rozległe oddziaływanie na przedsiębiorstwo jest ściśle związane z rozwojem oraz wdrażaniem innowacji.

### 3. KULTURA PROINNOWACYJNA

Innowacyjność wiąże się bezpośrednio z posiadanymi zasobami: ludzkimi, rzeczowymi, kapitałowymi i informacyjnymi oraz z wyjątkową umiejętnością ich wykorzystania. Innowacja to „działanie wprowadzające coś nowego, zwykle jakiegoś ulepszenia, względnie efekt takich działań; nowość” (Wyrwicka, Ragin-Skorecka, 2013, s. 96). Jedną z definicji brzmi: „Innowacja jest wynikiem twórczej działalności, ukierunkowanej na wprowadzenie zmian w systemie funkcjonowania organizacji, czy też społeczeństw, dotyczącej wyrobów, procesów wytwarzania lub zarządzania, która spełnia ich potrzeby oraz przynosi korzyści w postaci rozwoju, zysku, prestiżu i inne” (Łunarski, 2007, s. 10). Innowacyjność oznacza również doskonalenie i rozwój istniejących technologii produkcyjnych, eksploatacyjnych i dotyczących sfery usług, wprowadzanie nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, doskonalenie i rozwój infrastruktury, zwłaszcza dotyczącej gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji (Borowiec, 2010, s. 76).

Istotne jest kształtowanie w przedsiębiorstwie środowiska pracy sprzyjającego kreatywności pracowników, wychodzeniu z inicjatywami oraz dzieleniu się wiedzą. W sytuacji, gdy podstawowe założenia względem otoczenia, natury ludzkiej, relacji międzyludzkich itp. wskazują, że zmiany w otoczeniu dają szansę na rozwój, a pracownicy są twórczy, zaangażowani, ambitni, a także nastawieni na współpracę i wzajemną pomoc, można zakładać, iż cenioną wartością będzie właśnie innowacyjność. Znajdzie to odzwierciedlenie w zachowaniach i postawach pracowników (Gadomska-Lila, 2011, s. 124). Przedsiębiorstwo innowacyjne cechuje się dużą zdolnością do tworzenia, wdrażania i upowszechniania różnego rodzaju innowacji. Jest kreatywne i wykazuje umiejętność ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu (Janasz, Kozioł, 2007, s. 57). Odnosząc działania innowacyjne do przedsiębiorstw, można je zdefiniować jako tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyro-

bów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe i postępowe w danej dziedzinie oraz prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystywania zasobów będących do jej dyspozycji (Szymańska, 2010, s. 360).

Podstawowe wzorce kulturowe sprzyjające innowacyjności to m.in.: orientacja na przyszłość, otwartość na zmiany, eksperymentowanie, kreatywność, podejmowanie ryzyka, współpraca oraz wzajemne wsparcie i tolerancja dla błędów.

Im większe jest nasilenie w kulturze organizacyjnej cech proinnowacyjnych, czyli świadczących o otwartości na zmiany, tym większe prawdopodobieństwo skłonności i gotowości do innowacji. Za filary innowacyjnej kultury organizacyjnej należy więc uznać: chęć wprowadzania nowych technologii oraz podejmowanie działań na rzecz rozwoju technologicznego. Działania te mogą być podejmowane w przedsiębiorstwie dzięki licznym funkcjom nadawanym kulturze organizacyjnej, np.: integrującej, koordynacyjnej czy komunikacyjnej. Często jednak w przedsiębiorstwach nie kreuje się kultury organizacyjnej umożliwiającej wykonywanie działań w obrębie wymienionych filarów. Główna przyczyna takiego stanu jest związana zarówno z niskim stopniem wdrażania innowacyjności w wielu polskich przedsiębiorstwach, jak i z niedopasowaniem i niezrozumieniem kulturowym (Szymańska, 2016, s. 25).

Niezbędnym warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa innowacyjnego jest dostęp do wiedzy i informacji, umożliwiający stałe doskonalenie produktów i technologii zgodnie z potrzebami rynku oraz z bieżącymi tendencjami technologicznymi (Karaszewski, Haffer, 2009, s. 314).

W przedsiębiorstwach, w których panuje kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności, pracownicy sami sobie radzą z niepewnością, opierając się na własnej wiedzy, doświadczeniach i umiejętnościach; tworzy się dynamiczne sieci więzi kooperacyjnych, np. powołując zespoły zadaniowe. W takich organizacjach przeważa styl kierowania sprzyjający usamodzielnieniu pracowników przez zwiększenie ich prawa do inicjatywy oraz samodzielnego podejmowania decyzji. Dominująca jest orientacja na rezultaty, procesy i na klienta, a także dynamiczna i częsta komunikacja (Sikorski, 1999, s. 260). Organizacja jest zdolna do wprowadzania innowacji, jeżeli dysponuje wystarczającymi zasobami i wewnętrzną strukturą zdolną do szybkich przeobrażeń i reagowania na nowe wymagania rynku. Istotne jest, by strategię, strukturę, procesy i instrumenty zarządzania oraz cały system wartości i zachowania kierownictwa były ukierunkowane na wspieranie innowacji (Stabryła, Małkus, 2012, s. 5).

Ważne jest uprzednie sprawdzenie sytuacji dominującej w przedsiębiorstwie, a do tego może posłużyć przedstawiony dalej model wartości konkurujących, na podstawie którego diagnozuje się dominującą kulturę organizacyjną. Narzędzie, jakim jest kwestionariusz OCAI (*organizational culture assessment instrument*), służący do określenia podstawowych cech charakterystycznych danej organizacji, umożliwia ustalenie związku zidentyfikowanych cech istniejącej lub pożądanej kultury z rzeczywistymi działaniami oraz opracowanie strategii zmian prowadzącej firmę w kierunku innowacyjności.

#### 4. MODEL WARTOŚCI KONKURUJĄCYCH CAMERONA ORAZ QUINNA

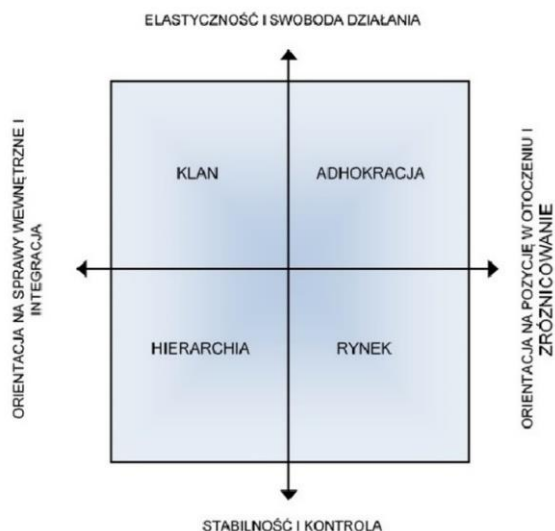
Ludzie różnią się pod względem kulturowym, gdyż otrzymali poprzez edukację różne wzorce normatywnych, poprawnych zachowań, a tym samym mają zróżnicowany zestaw wartości, motywów i celów. Zrozumienie kultury danej grupy może być zatem przydatne z dwóch powodów. Po pierwsze, znajomość kultury pozwala ocenić, w jakim stopniu członkowie organizacji potrafią zaakceptować zmiany; po drugie, pomaga określić przyczynę problemów, które utrudniają rozwój organizacji. Największym wyzwaniem dla menedżerów jest dostosowanie firmy do środowiska zewnętrznego i integracja wewnętrznego funkcjonowania organizacji (Bruno, 2011).

Opracowany przez Camerona i Quinna model wartości konkurujących jest pomocny przy systematyzowaniu i interpretowaniu licznych zjawisk występujących w organizacji (Cameron, Quinn, 2006, s. 49). Jego podstawą są główne założenia funkcjonowania organizacji i zarządzania. Stanowi on precyzyjny opis ważnych aspektów, takich, jak: przywództwo organizacyjne, efektywność organizacyjna, reguły zarządzania oraz zarządzanie jakością.

Omawiany model charakteryzuje kulturę z uwzględnieniem dwóch głównych wymiarów. W pierwszym wymiarze na jednym biegunie są przedstawione kryteria efektywności ze wskazaniem na elastyczność, samodzielność i dynamiczność, a na biegunie przeciwnym – kryteria podkreślające niezmiennność, porządek, stabilność i kontrolę. W drugim wymiarze bierze się pod uwagę z jednej strony kryteria efektywności, a przede wszystkim orientację na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność, natomiast z drugiej strony – kryteria związane z orientacją na pozycję w otoczeniu, różnicowanie i rywalizację. Uzyskane dwa wymiary – osie – dzielą płaszczyznę na cztery ćwiartki; w każdej z nich są opisane odrębne wskaźniki efektywności organizacji (rys. 3).

Cameron i Quinn uważają, że kultura organizacyjna jest zasadniczym czynnikiem mającym wpływ na efektywność każdej organizacji. Według ich typologii różni się cztery główne typy kultur: kulturę klanu, kulturę adhokracji, kulturę hierarchii i kulturę rynku (Cameron, Quinn, 2006, s. 41).

**Kultura klanu** jest oparta na podobieństwie do organizacji typu rodzinnego. W przedsiębiorstwach typu klanowego dominują wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele. Występuje w nich wysoki stopień uczestnictwa, spójność i duże poczucie wspólnoty. Charakterystyczne cechy przedsiębiorstw typu „klan” to: praca zespołowa, dążenie do zwiększenia zaangażowania, odpowiedzialność firmy za pracowników. Członkowie organizacji współdziałają, istnieje dobra komunikacja, a praca w takiej firmie jest przyjemnością. W organizacjach, gdzie panuje kultura klanu, przywódcy są traktowani jak mentorzy, opiekunowie a nawet jak rodzice. Spójność organizacji zapewniają takie wartości, jak lojalność i przywiązanie do tradycji.



Rys. 3. Model wartości konkurujących [2, s. 40]

**Kultura adhokracji** jest typowa dla organizacji opartych na dynamicznym rozwoju jednostek doraźnie powoływanych. Organizacje takie są krótkotrwałe, gdyż potrafią się szybko dostosować do zmiany warunków. Charakterystyczne cechy kultury tego typu to: zdolność przystosowania się, elastyczność, kreatywność w sytuacji niepewności, niejednoznaczność i nadmiar informacji. W organizacjach tego rodzaju nie ma scentralizowanego ośrodka władzy ani stosunków zależności służbowej. Kulturę tę cechują dynamizm i przedsiębiorczość; przywódca powinien być wizjonerem i ryzykantem. Podstawą spójności organizacji jest chęć eksperymentowania i innowacyjność.

**Kultura hierarchii** jest oparta na cechach zaproponowanych przez Maksa Webera, które stały się klasycznymi atrybutami biurokracji (zasady, specjalizacja, merytokracja, hierarchia, odrębna własność, bezosobowość, odpowiedzialność). W organizacjach, w których panuje kultura hierarchii, procedury dyktują ludziom, co mają robić. Najważniejsze jest utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji. Przywódcy są koordynatorami i organizatorami. Taka organizacja cechuje się wysokim stopniem sformalizowania, a podstawą jej spójności są regulaminy, przepisy i zasady.

**Kultura rynku** jest zorientowana na sprawy zewnętrzne, na kształtowanie swojej pozycji w otoczeniu. Organizacje są skoncentrowane na dokonywaniu transakcji z innymi jednostkami, aby w ten sposób zdobyć przewagę konkurencyjną. Cechy charakterystyczne kultury rynku to: rentowność, wyniki końcowe, pozycja na rynku, skupienie na ambitnych zadaniach oraz baza stałych klientów. Najważniejszymi wartościami tego typu organizacji są konkurencyjność i wydajność. Przywódcy są wymagający i twardzi. Podstawą spójności jest chęć zwyciężania.



Narzędziem badawczym wykorzystanym w tej metodzie jest kwestionariusz OCAI, który umożliwia określenie orientacji dominującej w konkretnej organizacji na podstawie porównania z tymi właśnie głównymi typami kultury. Pomaga również w ocenie mocnych stron organizacji (Cameron, Quinn, 2006, s. 41). Kwestionariusz jest skoncentrowany na sześciu elementach i umożliwia ustalenie, jaki jest stan obecny kultury oraz jaki jest stan pożądany. Składa się z sześciu pytań (Cameron, Quinn, 2006, s. 30):

- 1) Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?
- 2) Jaki jest styl przywództwa w organizacji?
- 3) Jaki jest styl zarządzania pracownikami?
- 4) Co zapewnia spójność organizacji?
- 5) Na co kładzie się największy nacisk?
- 6) Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?

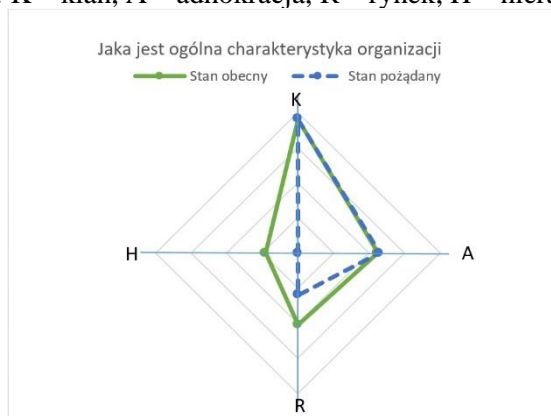
Do każdego z wyżej wymienionych pytań są przypisane cztery odpowiedzi, między które należy rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w przedsiębiorstwie. Największą liczbę punktów przydziela się odpowiedzi, która najlepiej opisuje warunki w firmie. Kwestionariusz występuje w dwóch wersjach zawierających takie same pytania i odpowiedzi. Różnica między tymi wersjami polega na tym, że jedna służy do badania stanu obecnego kultury, a druga – stanu pożądanego.

## **5. DIAGNOZA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

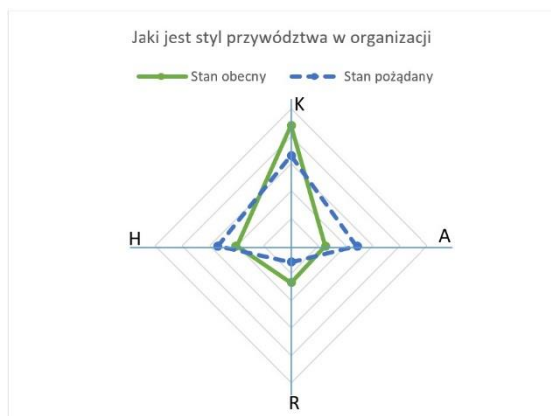
Diagnozę kultury organizacyjnej wykonano w 2016 r. za pomocą wspomnianego kwestionariusza OCAI. Analizowanym podmiotem był znajdujący się w Wielkopolsce zakład produkujący specjalistyczne maszyny przemysłowe do czyszczenia. Firma powstała w 2013 r. Jej formą prawną jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Badany podmiot nie ma sformalizowanej struktury organizacyjnej. W zakładzie obecnie jest zatrudnionych piętnaście osób, jednak biorąc pod uwagę szybki rozwój firmy, liczba ta może się zwiększyć w niedługim czasie. Średnia wieku osób zatrudnionych wynosi 33 lata. Osoba zarządzająca jest jednocześnie głównym projektantem maszyn produkowanych w zakładzie. W badaniu uczestniczyło dziewięć osób, w tym trzy kobiety i sześciu mężczyzn, co stanowi 60% załogi. Wśród uczestników badania były trzy osoby pełniące funkcje kierownicze (jedna z nich to szef zakładu). Przedsiębiorstwo dąży do tego, by stać się nowoczesnym i innowacyjnym oraz zająć pozycję lidera w swoim sektorze.

Wyniki uzyskane z użyciem kwestionariusza OCAI są przedstawione graficznie w formie wykresów. Analizując ogólną charakterystykę profilu kultury organizacji, można zauważyć, że nie ma wielkich rozbieżności między stanem obecnym i pożądanym. Podobne są wyniki analizy poszczególnych elementów: dominującym

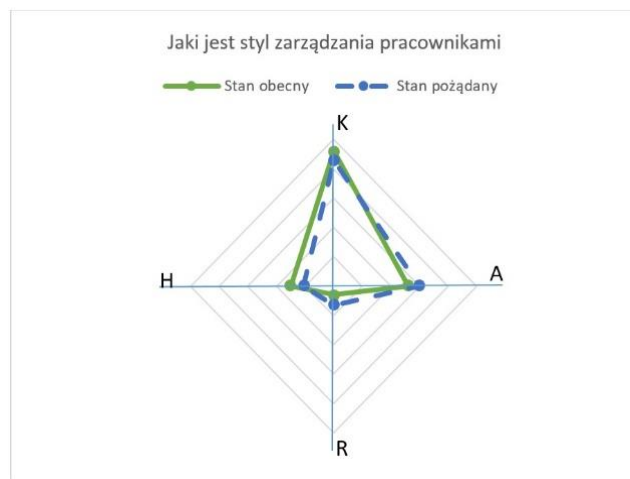
profilem kultury, zarówno obecnym, jak i pożądanym, jest klan (rys. 10). Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można wywnioskować, że pracownicy są zadowoleni z pracy w przedsiębiorstwie, w którym panuje atmosfera sprzyjająca zaangażowaniu. W badanej firmie ważne są: praca zespołowa, dzielenie się wiedzą oraz dobra komunikacja. Kierownictwo kładzie duży nacisk na wzajemny szacunek, a także wysoko ceni kreatywność pracowników, która jest niezwykle istotna podczas tworzenia nowych projektów oraz udoskonalania już wprowadzonych. Ze względu na specyfikę przedsiębiorstwa wprowadzanie nowych technologii oraz rozwiązań jest bardzo istotne, a nawet kluczowe. Oceniając poszczególne cechy, można określić, jaki typ kultury organizacyjnej dominuje w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa, przy czym bierze się pod uwagę styl przywództwa i styl zarządzania pracownikami, co daje spójność organizacji, co jest najważniejsze w firmie oraz jakie są kryteria sukcesu. Profile kultury obecnej i pożądaney w każdym z wymienionych obszarów przedstawiono na wykresach w dalszej części opracowania. Dużymi literami oznaczono na nich ćwiartki reprezentujące poszczególne typy kultur: K – klan, A – adhokracja, R – rynek, H – hierarchia.



Rys. 4. Profile kultury organizacyjnej – stan obecny i pożądaný



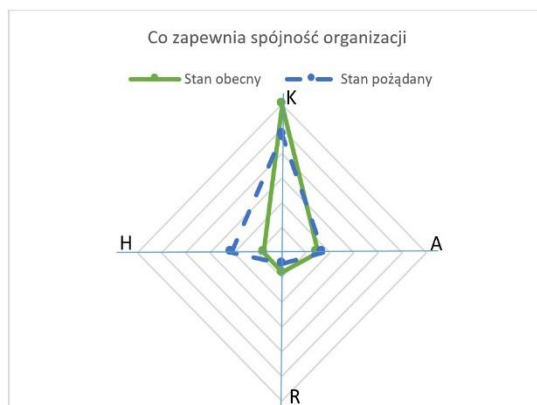
Rys. 5. Styl przywództwa w organizacji – stan obecny i pożądaný



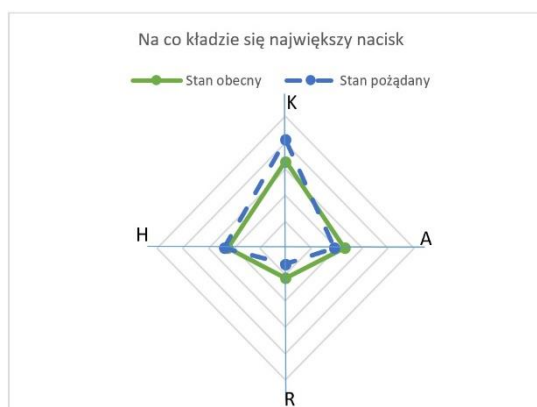
Rys. 6. Styl zarządzania pracownikami – stan obecny i pożądany

Styl przywództwa w organizacji (rys. 5) w obecnej kulturze można określić jako charakterystyczny dla kultury typu klan, jednak można zauważyć, że jako profil pożądany pracownicy wskazują kulturę adhokracji. Styl zarządzania pracownikami (rys. 6) w diagnozowanym przedsiębiorstwie, zarówno obecny, jak i pożądany, jest określany jako typowy dla kultury klanu. Kierownik zakładu wspiera swoich pracowników, motywuje ich do aktywnego uczestnictwa i działania, a pracownicy wiedzą, że mogą liczyć na pomoc i doświadczenie kadry zarządzającej. Także w tym przypadku jako pożądany profil kultury wskazywana jest adhokracja. Kolejnym analizowanym obszarem było to, co zapewnia spójność organizacji (rys. 7). W tym przypadku najważniejsza jest lojalność, wzajemne zaufanie oraz zaangażowanie. Jako pożądany profil kultury wskazywana jest hierarchia, co ma związek z poprawą w zakresie organizacji pracy. Miałoby to duży wpływ na usprawnienie funkcjonowania firmy. W następnej kolejności analizowano to, na co kładzie się w firmie największy nacisk. Z rysunku 8 wynika, że także w tym obszarze nie ma dużej różnicy między kulturą obecną a pożądaną. W jednym i drugim przypadku wskazana została kultura typu klan. Kryteria sukcesu w przedsiębiorstwie (rys. 9) to przede wszystkim rozwój zasobów ludzkich, troska o pracowników, tworzenie dobrej atmosfery i komfortu pracy.

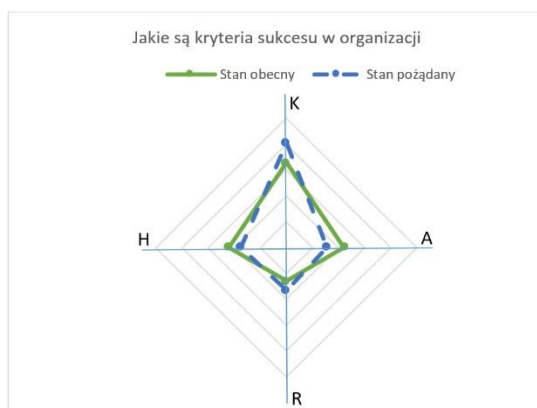
Ważnym czynnikiem rozwoju jest praca zespołowa sprzyjająca wymianie poglądów i uczeniu się. Innowacyjności sprzyja także dynamiczna struktura organizacyjna. Natomiast tworzenie odpowiednich warunków, sprzyjających zaangażowaniu i kreatywności, usprawni proces podejmowania prób, eksperymentowania i dokonywania zmian.



Rys. 7. Co zapewnia spójność organizacji – stan obecny i pożądany



Rys. 8. Na co kładzie się największy nacisk – stan obecny i pożądany



Rys. 9. Jakie są kryteria sukcesu w organizacji – stan obecny i pożądany

Na podstawie analizy kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa produkcyjnego można wywnioskować, że dominującym jej typem w obecnym profilu tej firmy jest klan, a w profilu pożądanym – klan oraz adhokracja. Tylko w przypadku pytania o cechę zapewniającą spójność organizacji, stanem pożądanym jest kultura hierarchii (rys. 10).

Profile kultury organizacyjnej poszczególnych elementów		
analizowane obszary organizacji	stan obecny	stan pożądaný
Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji	klan	klan
Jaki jest styl przywództwa w organizacji	klan	adhokracja
Jaki jest styl zarządzania pracownikami	klan	adhokracja
Co zapewnia spójność organizacji	klan	hierarchia
Na co kładzie się największy nacisk	klan	klan
Jakie są kryteria sukcesu w organizacji	klan	klan

Rys. 10. Profile kultury organizacyjnej w analizowanych obszarach na podstawie badań – stan obecny i pożądaný

Z badań wynika, że pracownicy są zadowoleni z pracy, w której panuje przyjazna atmosfera sprzyjająca dobrej współpracy. Przedsiębiorstwo będące przedmiotem badań ze względu na rodzaj działalności i charakter produkowanego asortymentu wymaga ciągłego poszerzania wiedzy na temat najnowszych technologii i nowoczesnych rozwiązań w przemyśle. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez oferowanie lepszego produktu o wyższej jakości oraz zaspokojenie nowych potrzeb klientów, to elementy strategii analizowanego przedsiębiorstwa.

Istotny wpływ na rozwój firmy mają m.in. szkolenia pracowników i poszerzanie ich wiedzy. Pracownicy analizowanego przedsiębiorstwa aktywnie uczestniczą w kursach, chętnie się doszkadzają i zwiększają swoje kompetencje. Wyniki analiz świadczą o tym, że badane przedsiębiorstwo jest gotowe na zmiany, które mają na celu osiągnięcie wyższego poziomu innowacyjności.

## 6. PODSUMOWANIE

W artykule przedstawiono analizę kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w aspekcie innowacyjności, która jest przesłanką przewagi konkurencyjnej i jednym z ważniejszych wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami, zwłaszcza małymi i średnimi. Na przykładzie analizowanego przedsiębiorstwa, określając za pomocą modelu wartości konkurujących dominujący typ kultury organizacyjnej, podjęto próbę zaopiniowania możliwości poprawy innowacyjności. Oczekiwania zmiany na kulturę typu adhokracja w zakresie stylu przywództwa

i stylu zarządzania świadczą o potrzebie dynamizowania reakcji na inicjatywy pracownicze.

Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono, że pracownicy są zadowoleni z pracy w analizowanym przedsiębiorstwie; angażują się, są ambitni, a także nastawieni na współpracę i wzajemną pomoc. Między innymi właśnie takie postawy i zachowania załogi ukierunkowują ją na dokonywanie zmian i eksperymentowanie. Kultura proinnowacyjna jest oparta na poczuciu bezpieczeństwa załogi i w decydujący sposób wpływa na zdolności i skłonności pracowników do rozwijania i realizowania nowych pomysłów mimo istniejącego ryzyka.

Reasumując, można stwierdzić, że wnikliwa analiza wyników badań w analizowanym przedsiębiorstwie potwierdziła istnienie współzależności pomiędzy kulturą organizacyjną a postawami proinnowacyjnymi i wskazuje na możliwość kreowania kultury proinnowacyjnej.

## LITERATURA

- Adamik, A. (2015). Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP, *Zeszyty Naukowe*, 1199.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. Sage.
- Borowiec, A. (2010). Regionalna strategia innowacji i jej realizacja w Wielkopolsce. In: M.K. Wyrwicka (red.). *Analiza sytuacji w Wielkopolsce w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*. Poznań: Wyd. Politechniki Poznańskiej.
- Bruno, L.F.C. (2011). *Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: An Exploratory Investigation*. Brazil: Fundação Dom Cabral Internal Publication.
- Byłok, F., Robak, E. (2009). *Zachowania ludzi w organizacji, wybrane zagadnienia*, praca zbiorowa. Częstochowa: Wyd. Politechniki Częstochowskiej.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Chuda, A., Wyrwicka, K.M. (2013). Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa usługowego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, seria Organizacja i Zarządzanie, 59.
- Gadomska-Lila, K. (2011). Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych. *Współczesne Zarządzanie*.
- Hofstede, G. (2011). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Janasz, W., Kozioł, K. (2007). *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Jemielniak, D., Koźmiński, A. (2012). *Zarządzanie wiedzą*, praca zbiorowa. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Karaszewski, W., Haffer, M. (2009). *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*. Toruń: Wyd. Naukowe Mikołaja Kopernika.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji, Metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN.

- Kostera, M., Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XX wieku, jakość, twórczość, kultura*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Loewe, P., Dominiquini, J. (2006). Overcoming the barriers to effective innovation. *Strategy & Leadership*, 34, 1.
- Łunarski, J. (2007). *Zarządzanie innowacjami, podstawy zarządzania innowacjami*, praca zbiorowa. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Sikorski, Cz. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji. Społeczno-kulturowe skutki zachowań*, cz. 3. Warszawa: PWN.
- Stabryła, A., Małkus, T. (2012). *Strategie rozwoju organizacji. Encyklopedia zarządzania*, Kraków.
- Szymańska, K. (2010). Kultura organizacyjna jako element kształtujący innowacyjność małych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe, Uniwersytet Szczeciński*, 588, *Ekonomiczne problemy usług*, 51.
- Szymańska, K. (2016). *Postęp innowacyjny jako determinanta zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 457.
- Wyrwicka, K.M. (2014). Kultura przedsiębiorstwa a odczucie bezpieczeństwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, seria Organizacja i Zarządzanie, 63.
- Wyrwicka, K.M., Ragin-Skorecka, K. (2013). *Foresight przedsiębiorstw*, t. 1: *Przygotowanie do przyszłości*. Poznań: Wyd. Politechniki Poznańskiej.
- Zbiegień-Maciąg, L. (2013). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: PWN.

## ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF AN ENTERPRISE WITH REGARD TO INNOVATIVENESS – A CASE STUDY

### Summary

The subject of this study is an analysis of the organizational culture in terms of innovation in a selected manufacturing enterprise. Organizational culture can inspire or hinder innovative processes in an enterprise. The first part of this paper, based on literature studies, defines organizational culture and innovation concepts and describes the characteristics of the types of cultures. In the remainder of this paper, the results of research conducted using the OCAI questionnaire (Cameron and Quinn's model of competing values) in a particular enterprise were presented, showing the association of the dominating organizational culture with readiness for change.

**Keywords:** organizational culture, model of competing values, changes in enterprise, innovation, competitive advantage

