

Dorota Chmielewska-Muciek  
Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej – Lublin

## Kultura organizacyjna małych i średnich przedsiębiorstw wprowadzających innowacje

### Streszczenie

W artykule zaprezentowano diagnozę kultury organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw wprowadzających innowacje. Dla zobrazowania tła analizowanych wzorów kulturowych przedstawiono także różne aspekty działalności innowacyjnej MSP.

Celem przeprowadzonych badań było zidentyfikowanie analizowanych wzorów kulturowych oraz wybranych aspektów innowacyjności MSP. Do przyjętego celu i uzyskania możliwie obiektywnych wyników badań wykorzystano badania ilościowe oparte na badaniach ankietowych.

Wyniki badań w zakresie oceny kultury organizacyjnej innowacyjnych MSP wskazują na dominację następujących wzorów kulturowych: nastawienia na ludzi, indywidualizmu, dużego dystansu władzy, orientacji na otoczenie, niskiej tolerancji niepewności, proinnowacyjności, statusu osiągnięć oraz niskiego kontekstu komunikacyjnego. Opisująca MSP kultura organizacyjna niewątpliwie kształtowana jest przez politykę innowacyjną. Systemu wzorów kulturowych nie można jednak traktować jako zmiennej zależnej. Kierownictwo badanych przedsiębiorstw nie podejmuje działań kształtowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Artykuł ma charakter badawczy.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna przedsiębiorstw, innowacyjność przedsiębiorstw, sektor MSP.

**Kody JEL:** M14, O31

### Wstęp

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa stanowi istotny aspekt analizy życia społecznego w przedsiębiorstwie i niekwestionowany obszar zarządzania organizacją. Przez niektórych badaczy kultura organizacyjna traktowana jest jako system myśli, wpływający na zachowania pracowników i efekty tego zachowania. Jest ona jedną z części organizacji, uzależnioną i kształtującą jednocześnie inne części systemu organizacyjnego i jego efektywność. Kultura ma wartość i może stanowić ważny regulator uzupełniający procedury w organizacji. Podejście takie prezentuje A. Pocztowski, definiując ją „jako utrwalony wzorzec, podzielanych przez członków danej organizacji, założeń, wartości, norm i sposobów radzenia sobie z doświadczeniami, które zostały wypracowane, odkryte lub stworzone w toku jej rozwoju i które manifestują się w określonym zachowaniu jej członków” (Pocztowski 2003, s. 77).

Inni badacze kulturę organizacyjną rozpatrują przede wszystkim jako rezultaty ludzkich działań, będące wynikiem interpretacji posiadanej przez nich wiedzy. Pracownicy nadają sens wszystkiemu, co się dzieje w organizacji, tworzą kulturę we własnym umyśle. Kultura jest wtedy utożsamiona z organizacją. Definicja C. Boraiko, T. Beardleya i E. Wright'a – „kultura to zbiór wspólnych spostrzeżeń, wartości, sądów i przypuszczeń, które określają, jak jednostki widzą rzeczywistość” (Boraiko i in. 2008, s. 26) – odzwierciedla to stanowisko.

Wśród innych badaczy istnieje zgodność, że kultura organizacyjna to zarówno system myśli, jak i zachowania człowieka. Przykładem takiego podejścia do istoty tego zjawiska jest klasyczna definicja E. Jacquesa – „kultura organizacyjna jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznawać nowi członkowie i przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy” (Sikorski 2002, s. 2).

W niniejszym artykule przyjęto ostatnie podejście, wg którego „Kultura organizacyjna jest to system utrwalonych w środowisku organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji celów instytucji” (Sikorski 2006, s. 4).

Innowacja, podobnie jak kultura, nie jest pojęciem jednoznacznym. W znaczeniu radykalnym to „zmiana przełomowa, tak zwana nieciągła, i polegająca na całkowitym przekształceniu sposobu funkcjonowania organizacji” (Niedzielski, Rychlik 2006, s. 35). W ujęciu stopniowym innowacja postrzegana jest jako „udoskonalenie tego, co jest robione dobrze – tak zwane dostrajanie lub wprowadzanie drobnych modyfikacji jako reakcja na stopniowe zmiany zachodzące w otoczeniu – tak zwane przyrostowe dopasowanie”. (Niedzielski, Rychlik 2006, s. 36).

Charakteryzując innowacje można je rozpatrywać w znaczeniu procesowym i produktowym. Pierwsze podejście definiuje innowację jako „znaczącą zmianę w metodach produkcji i dostarczaniu produktów” (*Podręcznik Oslo* 2008, s. 19). Do drugiego typu innowacji „zalicza się zarówno całkowicie nowe wyroby i usługi, jak i znaczące udoskonalenia istniejących produktów” (*Podręcznik Oslo* 2008, s. 19). Uogólniając, innowacja to „wprowadzenie nowych, ulepszonych przedmiotów lub działań w celu doskonalenia funkcjonowania organizacji jako całości” (Brzozowski 2010, s. 119).

Celem rozważań jest przedstawienie wzorów kulturowych charakteryzujących MSP prowadzące innowacyjną działalność.

## Metoda badań

Podstawowym celem przeprowadzonych badań było rozpoznanie kultury organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw wprowadzających innowacje. Dodatkowym celem było zidentyfikowanie wybranych aspektów działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Stanowiły one tło analizy kultury organizacyjnej. Autorka przyjęła założenie badawcze, że dominujące wzorce kulturowe odzwierciedlają działalność innowacyjną przedsiębiorstwa.

Badania przeprowadzono wśród 80 małych i średnich przedsiębiorstw działających na terytorium Polski. Realizowały one w różnej skali i formach innowacje.

O wyrażenie opinii na temat wybranych zagadnień opisujących innowacyjność przedsiębiorstw i analizowanych wzorców kulturowych poproszono 150 osób zajmujących stanowiska kierownicze i eksperckie. Respondenci ustosunkowywali się do poszczególnych zagadnień uczestnicząc w badaniach ankietowych.

## Działalność innowacyjna badanych MSP

Wprowadzanie innowacji w badanych przedsiębiorstwach, zdaniem 66,4% respondentów, wynikało ze strategii w zakresie innowacji. Jest ona elementem ogólnej strategii firmy, w której wzrost innowacji stanowi czwarty w kolejności priorytet działania (75,8%). Większy nacisk w strategii położony jest na obsługę teraźniejszego i przyszłego klienta (87,9%), poprawę wyników finansowych (82,45%) oraz tworzenie kompetentnego zespołu pracowników (80,93%). Warto jednak dodać, że w większości badanych przedsiębiorstw brak jest działów B+R lub pracownika wydelegowanego do spraw innowacji (89,4%).

W badanych przedsiębiorstwach innowacje powstały pod wpływem różnych impulsów (por. wykres 1). Najsilniej działalność innowacyjną przedsiębiorstw kształtowały potrzeby klientów. Przy czym przedsiębiorstwa albo przez badania rynkowe dostrzegały potrzeby (76,3%), albo sami klienci zgłaszali potrzeby (66,3%). Silnie na innowacje badanych przedsiębiorstw wpływała także kadra kierownicza (66,3%). Motywując, nagradzając kreatywne zachowania pracowników i tworząc klimat sprzyjający innowacjom pobudzali inicjatywę w tym zakresie. Należy również wymienić wysoką kreatywność pracowników jako istotny impuls działalności innowacyjnej przedsiębiorstw (61,3%).

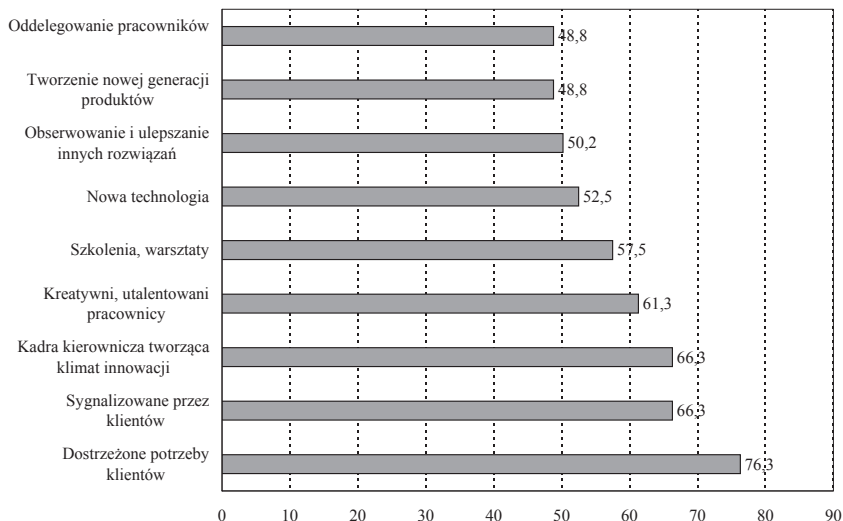
Z grona 18 analizowanych w badaniach bodźców stymulujących innowacyjność kilka zostało ocenionych przez respondentów na niskim poziomie. Dotyczy to: wyników prac zewnętrznych jednostek badawczo-rozwojowych (23,8%), odkryć naukowych (27,5%), wyników badań zagranicznego zaplecza B+R zakupionego lub uzyskanego od przedsiębiorstw zajmujących się transferem wiedzy, licencji i *know-how* (28,8%). Nisko, jako impuls innowacji, została oszacowana przez respondentów działalność państwa (30,0%) oraz przepisy prawne w tym zakresie (30,2%).

W poszukiwaniu źródeł innowacji najczęściej wykorzystywano Internet (82,5%) oraz współpracowano z aktywnymi użytkownikami produktów lub usług (75,1%). Istotne w tym zakresie były działania kierownictwa dotyczące pobudzania kreatywności pracowników. Na stymulowanie i tworzenie warunków dla proinnowacyjności pracowników wskazało 61,3% badanych osób, a na wykorzystywanie technik i narzędzi pobudzających kreatywność 56,4% z nich. Z kolei najrzadziej w poszukiwaniu impulsów innowacji były wykorzystywane techniki prognostyczne do badania możliwych scenariuszy przyszłości i opracowywania dostosowanych do nich wariantów innowacji (40,0%).

Na wykresie 2 zaprezentowano wyniki badań dotyczące narzędzi poszukiwania źródeł innowacji.

**Wykres 1**

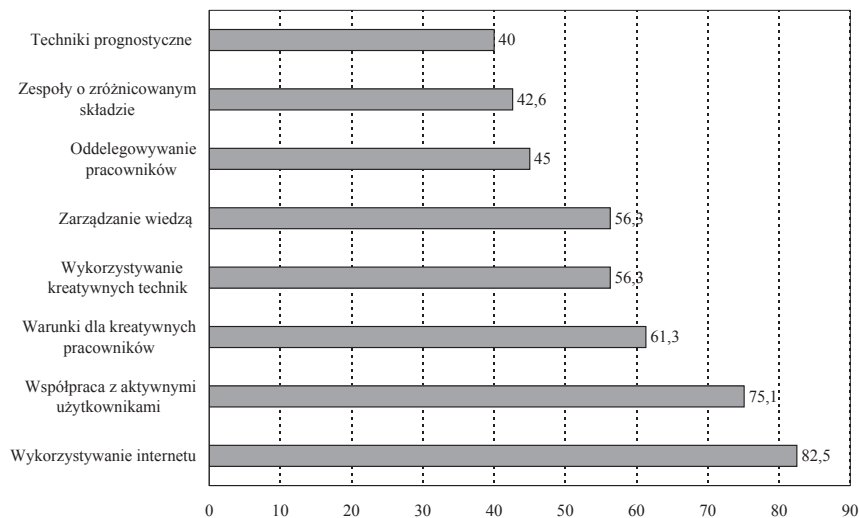
**Impulsy inicjujące innowacyjność w MSP (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Wykres 2**

**Narzędzia poszukiwania źródeł innowacji (w %)**



Źródło: jak w wykresie 1.

Wśród czynników warunkujących innowacyjność przedsiębiorstwa najważniejszym są potrzeby klienta (80,1%). Dwa następne istotne – to wysoki potencjał pracowników (73,8%) oraz wyposażenie techniczne przedsiębiorstwa (73,8%). Mniejsze znaczenie w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstwa odgrywają, zdaniem respondentów, informacje z otoczenia dotyczące problematyki innowacji (42,6%), cykl życia produktu na rynku (36,3%), a także kultura innowacyjna sprzyjająca innowacjom (37,5%). Najmniejszy wpływ na działalność innowacyjną MSP ma proinnowacyjna polityka krajowa (23,8%), współpraca z ośrodkami naukowymi (25,0%) oraz regionalna polityka proinnowacyjna (30,1%).

Na wykresie 3 przedstawiono najważniejsze, zdaniem respondentów, czynniki kształtujące innowacyjność badanych przedsiębiorstw.

### Wykres 3

#### Czynniki warunkujące innowacyjność MSP (w %)



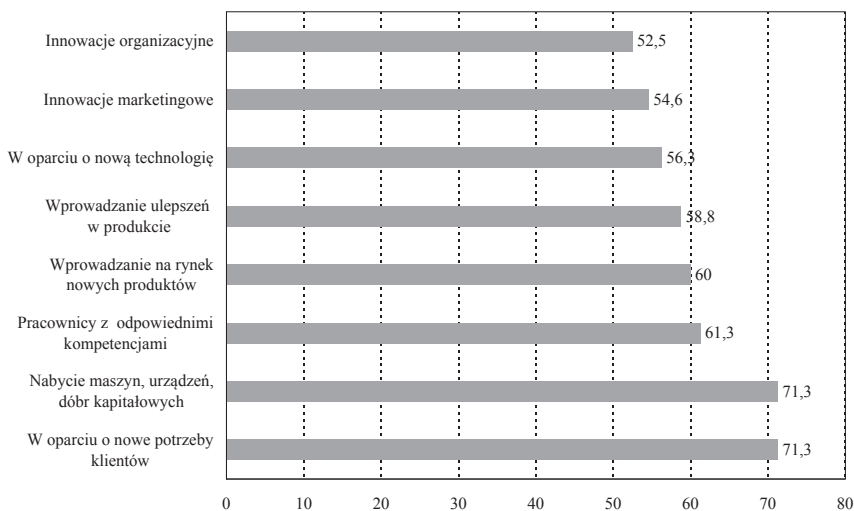
Źródło: jak w wykresie 1.

Badane przedsiębiorstwa realizowały głównie działalność innowacyjną uwzględniając potrzeby klientów (71,3%) oraz nabywając dobra kapitałowe (71,3%). Aktywność przedsiębiorstw w zakresie innowacji była także silnie oparta na wykorzystaniu pracowników z wyższym wykształceniem i odpowiednimi kwalifikacjami (61,3%). Dotyczyła ona głównie innowacji produktowych (60,0%), marketingowych (54,6%) oraz organizacyjnych (52,5%). Z kolei rzadziej podejmowano działalność innowacyjną polegającą na produkcji komponentów do wytwarzania nowych produktów na zlecenie innych przedsiębiorstw (31,3%) oraz wprowadzaniu na rynek nowych produktów na bazie zakupu licencji i *know-how* (35,1%).

Niewiele badanych przedsiębiorstw prowadziło aktywność innowacyjną opartą na dobrze rozwiniętym dziale B+R (17,6%).

## Wykres 4

## Formy prowadzenia działalności innowacyjnej (w %)



Źródło: jak w wykresie 1.

Wyniki badań dotyczące form działalności innowacyjnej MSP zaprezentowano na wykresie 4.

### Kultura organizacyjna innowacyjnych MSP– wyniki badań

Wyniki badań w zakresie badanych wzorów kulturowych odzwierciedliły różnicowany sposób myślenia i działania pracowników małych i średnich innowacyjnych przedsiębiorstw. Na podstawie średniej wskazań na poszczególne wzory kulturę organizacyjną badanych przedsiębiorstw charakteryzuje:

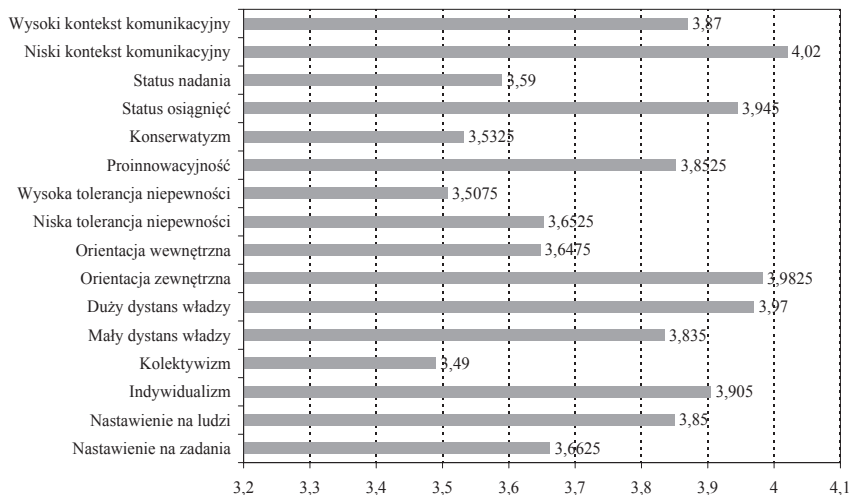
- niski kontekst komunikacyjny wyżej stawiający komunikację werbalną między rozmawiającymi nad elementy pozawerbalne – 4,02;
- orientacja na otoczenie preferujące zainteresowanie podmiotami zewnętrznymi i dbanie o relacje z osobami i innymi firmami z otoczenia – 3,98;
- duży dystans władzy wyrażający znaczny stopień społecznej akceptacji dla nierównego jej podziału między członkami organizacji–3,97;
- status oparty na osiągnięciach prezentujący powszechne przekonanie o ocenie pracowników na podstawie jego dokonań – 3,95;
- indywidualizm obrazujący kierowanie się w działaniu człowieka własnym interesem i potrzebą – 3,91;
- nastawienie na ludzi odzwierciedlające skierowanie głównej uwagi kierownictwa na uczestników organizacji – 3,85;

- proinnowacyjność, przedkładająca zmiany nad utrzymaniem *status quo* w organizacji – 3,85;
- niska tolerancja niepewności pokazująca wysoki stopień odczuwania niepokoju przez człowieka wobec wieloznaczności – 3,65.

Osiągnięte w zakresie wzorów kulturowych wyniki badań obrazuje wykres 5.

## Wykres 5

### Kultura organizacyjna innowacyjnych MSP (średnia)



Źródło: jak w wykresie 1.

Analiza wzoru kulturowego, jakim jest nastawienie na zadania *versus* na ludzi, była oparta na priorytetach działania przedsiębiorstw. Badani pracownicy z dużym natężeniem postrzegali starania kierownictwa o dobrą jakość życia pracowników i związków międzyludzkich. Rzadziej rejestrowali słuzenie dobrą radą i stwarzanie poczucia bezpieczeństwa przez swoich przełożonych. Jednocześnie byli świadomi mierzenia sukcesu przedsiębiorstw za pomocą wskaźników ekonomiczno-finansowych. Orientacja zadaniowa, z akcentem na indywidualne zadania i wyniki została oceniona przez respondentów na średnim poziomie.

W ostatecznej ocenie większości respondentów (średnia 3,85) kultura organizacyjna badanych przedsiębiorstw jest zorientowana na ludzi.

Do badania wzorów kulturowych kolektywizm *versus* indywidualizm zostały wykorzystane następujące zagadnienia: stosunek do konfliktów, stopień rezygnacji z własnej niezależności oraz preferencja indywidualnej czy grupowej odpowiedzialności w organizacji.

Uzyskane wyniki badań jedynie w kwestii gotowości do współpracy bez rezygnacji z własnej niezależności zobrazowały duży indywidualizm. Z kolei rezygnację z własnej nie-

zależności ze względu na interes grupy badani pracownicy ocenili na średnim poziomie. Respondenci obserwowali równocześnie dominację indywidualnej odpowiedzialności nad grupową. Zjawisko unikania konfliktów, dążenia do harmonii i odpowiedzialności za współpracowników było rejestrowane z niskim nasileniem wśród badanych osób.

W sumie większość badanych pracowników (średnia 3,91) opisała kulturę przedsiębiorstw jako indywidualistyczną.

Wzorce kulturowe miały dystans *versus* duży dystans władzy były rozważane na podstawie rodzaju relacji między kierownikiem a podwładnymi oraz akceptacji władzy przez pracownika. W przypadku wszystkich analizowanych zagadnień opisujących mały bądź duży dystans władzy występowanie ich zostało ocenione przez respondentów ze średnim natężeniem. Badane osoby postrzegały u kierowników chęć dzielenia się informacjami z podwładnymi, koleżeński stosunek do nich oraz gotowość kierowników do spotkań, rozmów. Zarazem odczuwali dystans w relacjach z przełożonymi. W prawie równym stopniu uświadamiali sobie poczucie wzajemnej zależności między kierownikami a podwładnymi jak i akceptowali nierówność władzy i przywilejów.

W końcowej opinii (średnia 3,97) pracowników badane przedsiębiorstwa w większym stopniu charakteryzują się dużym dystansem władzy niż małym.

Badanie wzorów kulturowych orientacja na otoczenie *versus* orientacja na wewnątrz zostało oparte na następujących zagadnieniach: priorytetem są sprawy wewnętrzne czy relacje z otoczeniem, tolerancja dla obcych wartości oraz identyfikacja pracowników z przedsiębiorstwem. Podsumowując uzyskane wyniki badań można stwierdzić dużą tolerancję pracowników i ich szacunek wobec tego, co odmienne. Priorytet w ocenie pracowników stanowią kontakty z otoczeniem, dbanie o klienta i kooperujące przedsiębiorstwa. Stąd koncentracja kierowników na sprawach wewnętrznych była nisko postrzegana przez respondentów. Na średnim poziomie oszacowali z kolei utożsamianie się pracowników ze swoim przedsiębiorstwem.

W ostatecznej ocenie (średnia 3,98) kulturę organizacyjną badanych przedsiębiorstw cechuje orientacja na otoczenie.

Do analizy wzorów kulturowych niskiej *versus* wysokiej tolerancji niepewności zostały wykorzystane następujące zagadnienia: rola reguł w przedsiębiorstwie, stosunek do pracy i elastyczności działania oraz skłonność do ryzyka. Na podstawie wyników badań można stwierdzić przywiązanie pracowników do procedur działania. Istniejące reguły zdaniem respondentów mają zastosowanie do wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie. I chociaż badane osoby dostrzegają także elastyczność zachowań i działania pracowników w zależności od sytuacji, to natężenie tego zjawiska było ocenione niżej. Na podobnym poziomie oszacowano także skłonność pracowników do ryzyka. Praca zajmuje w systemie wartości wysoką pozycję.

Ostatecznie (średnia 3,65) kultura organizacyjna badanych przedsiębiorstw cechuje się niską tolerancją niepewności.



Proinnowacyjność *versus* konserwatyzm były diagnozowane na podstawie kilku zagadnień. Dotyczyły one aktywnej bądź pasywnej postawy pracowników, roli tradycji w organizacji oraz traktowania szybkich zmian jako szansy czy zagrożenia. Wyniki badań w większym stopniu wskazują przejawy proinnowacyjności niż konserwatyizmu. Pracowników badanych przedsiębiorstw bardziej charakteryzuje aktywność i inicjatywa niż pasywność. Wprawdzie respondenci potwierdzali, że działanie pracowników jest wynikiem otrzymywanych poleceń, ale natężenie tego zjawiska postrzegali w mniejszym stopniu niż ich samodzielność w wyborze metody działania. Szybkie zmiany traktowane są przez nich jako szansa dla organizacji i siebie. Tradycja, zdaniem badanych osób, jest kultywowana w przedsiębiorstwie, ale nie stanowi ważnego punktu odniesienia dla działań i decyzji. Poza zagadnieniem roli tradycji w przedsiębiorstwie, której nasilenie oceniono na niskim poziomie, pozostałe badane aspekty były oszacowane ze średnim natężeniem.

W sumie kulturę organizacyjną badanych przedsiębiorstw (średnia 3,85) można określić jako proinnowacyjną.

Do zdiagnozowania wzorów kulturowych, którymi są status osiągnięć *versus* status nadania zastosowano zagadnienia wyrażające kryteria awansu w organizacji i podstawy szacunku wobec kierowników. Wyniki badań pozwalają stwierdzić, że w zdecydowanie większym stopniu o awansie w badanych przedsiębiorstwach decyduje wiedza i kompetencje pracownika niż jego staż pracy. Innym przejawem statusu opartego na osiągnięciach jest stosowanie kryteriów oceniających rozwój pracowników przy decyzjach o ich awansie. Respondenci stwierdzili, że szacunek wobec kierowników wynika z jego pozycji w hierarchii organizacyjnej. Zależność ta nie była jednak silna.

W końcowej ocenie analizowanych wzorów kulturowych, zdaniem respondentów (średnia 3,95), kultura organizacyjna badanych przedsiębiorstw charakteryzuje się statusem opartym na osiągnięciach.

Kolejne wzory kulturowe, którymi są niski kontekst komunikacyjny *versus* wysoki kontekst komunikacyjny były identyfikowane za podstawie kilku zagadnień. Obrazowały one rolę intuicji, kontekstu i bezpośredniej rozmowy w komunikowaniu się oraz postawy bezpośredniego mówienia tego, co ma się na myśli. Z dużym nasileniem badani respondenci postrzegali zjawisko otwartego wyrażania swoich myśli przez pracowników. Ich zdaniem większość członków przedsiębiorstw nie odczuwa oporu, aby wprost artykułować swoje zdanie, stanowisko na jakiś temat. Rozmowa jest dla nich ważnym sposobem zdobywania i przekazywania informacji. Dlatego przeważa komunikacja werbalna. Badane osoby są świadome także istnienia i wykorzystywania przez pracowników w procesie komunikowania elementów pozawerbalnych, sytuacyjnych i intuicji. Są one jednak traktowane drugorzędnie. Tylko zjawisko bezpośredniego wyrażania swoich myśli zostało ocenione z dużym natężeniem, zaś pozostałe badane aspekty dotyczące niskiego bądź wysokiego kontekstu komunikacyjnego ze średnim.

W ostatecznej ocenie (średnia 4,02) kulturę organizacyjną badanych przedsiębiorstw charakteryzuje niski kontekst komunikacyjny.

## Podsumowanie

Podsumowując powyższe wyniki badań prezentujące analizowane wzory kulturowe można sformułować kilka spostrzeżeń. System wzorów kulturowych stanowi mieszankę różnych, często sprzecznych, priorytetów i zachowań. Kultura organizacyjna odzwierciedla głównie nastawienie na ludzi, indywidualizm, duży dystans władzy, orientację na otoczenie, niską tolerancję niepewności, proinnowacyjność, status osiągnięć oraz niski kontekst komunikacyjny. Wśród nich jeden wzór kulturowy jest zdecydowanie silniej odbierany – niski kontekst komunikacyjny. Pozostałe dominujące sposoby myślenia i zachowania są postrzegane ze średnim natężeniem.

Odnotować można także, że wszystkie analizowane zagadnienia opisujące poszczególne wzory kulturowe były zauważalne w badanych przedsiębiorstwach. Natężenie ich występowania wahało się od niskiego do dużego. Wśród nich zdecydowanie najsilniej postrzegane były następujące przejawy kultury organizacyjnej:

- pracownicy mówią bezpośrednio to co myślą – średnia 4,09;
- pozycja pracownika zależy od jego wiedzy i kompetencji – średnia 4,03;
- istnieje tolerancja i szacunek wobec tego co odmienne – średnia 4,02;
- w przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na związki interpersonalne – średnia 4,01;
- pracowników cechuje gotowość do współpracy, ale bez rezygnacji z własnej niezależności – średnia 4,01.

Z kolei najsłabiej zauważane były poniższe symptomy kultury organizacyjnej:

- unikania konfliktów, dążenia do harmonii i odpowiedzialności za współpracowników – średnia 3,17;
- istotne znaczenie tradycji w życiu organizacji i działaniu – średnia 3,32;
- koncentracji kierownictwa na wewnętrznych sprawach – średnia 3,34.

Zdiagnozowane cechy kultury organizacyjnej MSP są powiązane z całokształtem polityki innowacyjnej przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę istotne znaczenie klienta, jego potrzeb, w realizowanej działalności innowacyjnej uzasadniona jest otwarta postawa pracowników wobec tej grupy. Ukierunkowanie uwagi organizacji na użytkowników skutkuje wynalazczością, rzeczowością pracowników, niskim przywiązaniem do tradycji oraz tolerancją i szacunkiem wobec zewnętrznych wartości, co potwierdzają wyniki badania.

Trzeba jednak dodać, że orientacja na otoczenie w mniejszym stopniu dotyczy innych podmiotów. Wyniki badań wskazują na słabą współpracę z placówkami naukowymi, innymi przedsiębiorstwami w zakresie innowacji, czy organizacjami zajmującymi się transferem wiedzy, licencji i *know-how*.

Konsekwencją dbania o dobre relacje z klientem jest niski kontekst komunikacyjny. Prowadzenie badań rynkowych na temat potrzeb klientów, odbieranie od nich sygnałów, współpraca z aktywnymi użytkownikami wyrobów wymaga małego dystansu przestrzennego między użytkownikami a pracownikami, bezpośredniego sposobu komunikowania się,

często kontaktu wzrokowego. Potrzebę dialogu wspiera wysoko oceniona w badaniach swobodna, otwarta komunikacja wewnętrzna.

Zaskakujące na tle polityki innowacyjnej jest niskie postrzeżenie nastawienia na ludzi, niska tolerancja niepewności i proinnowacyjności. W wynikach badań dotyczących wybranych aspektów innowacyjności silnie uwidocznione były różne formy rozwoju pracowników, dbanie o kompetentnych pracowników oraz warunki sprzyjające kreatywności pracowników. Dodatkowo dostrzegane było motywowanie i nagradzanie przez kadre kierowniczą kreatywnych pracowników.

Niska ocena proinnowacyjnej postawy pracowników zastanawia również ze względu na dominujący status oparty na osiągnięciach. Może w tej sytuacji silniejszy wpływ na proinnowacyjność miała skorelowana z nią niska tolerancja niepewności i duży dystans władzy niż działalność proinnowacyjna kierownictwa.

Z kolei status oparty na osiągnięciach, oceniony na średnim poziomie stopień uzależnienia działań podwładnych od decyzji przełożonych, elastyczna struktura organizacji oraz swobodna komunikacja wewnętrzna są przejawami małego dystansu władzy. Wyniki badań wskazują jednak na niewielką różnicę (0,07) w postrzeganiu aspektów dużego i małego dystansu władzy.

Kultura organizacyjna badanych MSP niewątpliwie kształtowana jest przez politykę innowacyjną. Wiele czynników warunkujących innowacyjne zachowania pracowników znajduje odzwierciedlenie we wzorach kulturowych. Dotyczy to głównie niskiego kontekstu komunikacyjnego, orientacji na otoczenie i statusu opartego na osiągnięciach. W licznych sytuacjach sprzyjające innowacjom bodźce nie znalazły odbicia w sposobie myślenia i zachowania pracowników. Nie do końca kulturę organizacyjną można traktować jako zmienną zależną.

Kierownictwo badanych przedsiębiorstw nie podejmuje działań świadomego kształtowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Potwierdza to wynik badania obrazujący niskie postrzeżenie przez pracowników kultury organizacyjnej jako czynnika warunkującego innowacyjną działalność przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Boraiko C., Beardsley T., Wright E. (2008), *Accident Investigations. One element of an effective safety culture*, "Safety Management".
- Brzozowski M. (2010), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie poprzez wzornictwo*, (w:) Falencikowski T. (red.), *Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami. Uwarunkowania strategiczne, innowacyjne i kulturowe*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej”, Gdańsk.
- Jacques E. (1951), *The Changing Culture of a Factory*, (w:) Sikorski Cz. (2002), *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, C.H. Beck, Warszawa.
- Niedzielski P., Rychlik K. (2006), *Innowacje i Kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.

*Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (2008), Wydawnictwo Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departamentu Strategii i Rozwoju Nauk, Warszawa.

## Organisational Culture of Small and Medium Enterprises Introducing Innovations

### Summary

In her article, the author presented a diagnosis of the organisational culture of small and medium-sized enterprises introducing innovations. To illustrate the background of the analysed cultural patterns the author also presented various aspects of SME innovative activities.

An aim of the conducted surveys was to identify the analysed cultural patterns and the selected aspects of SME innovativeness. In order to achieve the adopted aim and to receive as objective research findings as possible the author used quantitative questionnaire-based surveys.

The research findings, as regards assessment of organisational culture of innovative SMEs, indicate the dominance of the following cultural patterns: approach towards people, individualism, a large distance of the authority, orientation on the environment, low tolerance of uncertainty, proinnovativeness, status of achievements, and low communication context. The organisational culture describing SMEs is undoubtedly shaped by the innovative policy. However, the system of cultural patterns cannot be treated as a dependent variable. The management of enterprises surveyed does not undertake measures for shaping the proinnovative organisational culture. The article is of the research nature.

**Key words:** enterprise organisational culture, enterprise innovativeness, SME sector.

**JEL codes:** M14, O31

## Организационная культура малых и средних предприятий, вводящих инновации

### Резюме

В статье представили диагноз организационной культуры малых и средних предприятий, вводящих инновации. Для иллюстрации фона анализируемых культурных эталонов представили также разные аспекты инновационной деятельности МСП.

Цель проведенных исследований – выявить анализируемые культурные эталоны и избранные аспекты инновационности МСП. Для принятой цели и получения по возможности объективных результатов исследований использовали количественные исследования, основанные на опросах.

Результаты исследований в области оценки организационной культуры МСП указывают преобладание следующих культурных образцов: установки на людей, индивидуализма, большой дистанции органов власти, ориентировки на окружающую среду, низкой толерантности неуверенности, проинновационности, статуса достижений и низкого коммуникационного контекста. Описываемая МСП организационная культура, несомненно, формируется инновационной политикой. Однако систему культурных эталонов нельзя считать зависимой переменной. Руководители обследуемых предприятий не предпринимают действий по формированию проинновационной организационной культуры. Статья имеет исследовательский характер.

**Ключевые слова:** организационная культура предприятий, инновационность предприятий, сектор МСП.

**Коды JEL:** M14, O31

Artykuł nadesłany do redakcji w sierpniu 2014 r.

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Dorota Chmielewska-Muciek  
Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej  
Wydział Ekonomiczny  
Instytut Zarządzania  
Pl. M. Curie-Skłodowskiej 5  
20-031 Lublin  
tel.: 693 859 835  
e-mail: dorota.chmielewska@umcs.lublin.pl