

Anna Strychalska-Rudzewicz

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO CZYNNIK WARUNKUJĄCY INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU SPOŻYWCZEGO

1. Wstęp

Wzrost konkurencyjności jest zasadniczym celem przyjmowanych przez przedsiębiorstwa strategii działań. Zdaniem wielu autorów [Sosnowska i in. 2003] w warunkach współczesnych syntetycznym wyznacznikiem konkurencyjności przedsiębiorstw jest ich innowacyjność, rozumiana jako zdolność do generowania i wprowadzania na rynek nowych rozwiązań technicznych, organizacyjnych, a także społecznych. Ważne jest przy tym, aby innowacje tworzone przez przedsiębiorstwa nie były jednorazowym krótkotrwałym wysiłkiem, lecz aby stały się ciągłym procesem obecnym w rzeczywistości firm. W tym celu niezbędne jest kreowanie środowiska wewnątrz organizacji, które będzie sprzyjać powstawaniu innowacji. Zdaniem P.K. Ahmeda [1998] podejście do innowacji zmienia się z tradycyjnego, jakim była koncentracja wysiłku na kolejnej znaczącej innowacji, na podejście wymagające kreowania odpowiedniej kultury organizacyjnej wspierającej ciągłe tworzenie innowacji w przedsiębiorstwie. Ważniejsze jest zbudowanie kultury zachęcającej pracowników do kreowania nowości, której nie można skopiować, niż skupianie się na swoim portfelu produktowym. Rezultatem jest to, że organizacje i ich liderzy w firmach odnoszących sukcesy próbują stworzyć ramy instytucjonalne, w których kreatywność i innowacyjność będą akceptowane jako podstawowe normy kulturowe. Autorzy tacy jak: J. Bogdanienko, M. Haffer i W. Popławski [2004], E.C. Martins i F. Terblanche [2003], P.K. Ahmed [1998], S.R. Robbins [1996] podkreślali znaczenie kultury organizacyjnej w tym kontekście. Kultura organizacyjna ma więc wpływ na stymulowanie kreatywności i innowacji w przedsiębiorstwie, a nawet, zdaniem P.K. Ahmeda [1998], jest ona głównym czynnikiem determinującym innowacyjność organizacji.

Pojęcie kultury organizacji stało się jednym z najważniejszych elementów wiedzy menedżerskiej ostatnich lat. Mówiąc o kulturze organizacji, mamy na myśli splot trudno wymiernych czynników tworzących szczególny klimat w firmie, budzący zainteresowanie pracowników działaniem twórczym, skutecznym i efektywnym [Bogdanienko, Haffer, Popławski 2004]. W opinii E.C. Martinsa i F. Terblanche [2003] najbardziej znaną definicją jest sposób, w jaki postępujemy w przedsiębiorstwie [Lundy, Cowling 1996]. Kultura organizacyjna jest integralną częścią funkcjonowania organizacji. Silna kultura oznacza powszechne dzielenie określonych wartości, co sprawia, że każdy pracownik w organizacji podąża tą samą drogą [Robbins 1996]. Zdaniem Bogdanienki [Bogdanienko, Haffer, Popławski 2004], jedną z przyczyn porażki przy wprowadzaniu nawet dobrze zaplanowanej i przemyślanej strategii jest często występowanie w organizacji takiego typu kultury, który nie stwarza klimatu sprzyjającego innowacjom.

Kulturę przedsiębiorstwa należy rozpatrywać w określonym kontekście organizacyjnym. Błędem jest proponowanie jednego typu kultury wszystkim organizacjom jako panaceum na większą innowacyjność. Jednak badania przeprowadzone przez R. Deshpande, J.U. Farleya i F.E. Webstera [1993] wskazują, że pewien typ kultury bardziej niż inny sprzyja innowacyjności przedsiębiorstw. Również badania przeprowadzone przez G. Ekvalla [1993] potwierdziły związek pomiędzy kulturą organizacyjną a innowacyjnością przedsiębiorstw.

2. Metodyka

W celu dokonania analizy kultury organizacyjnej jako czynnika mającego wpływ na powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie dokonano przeglądu literatury z zakresu nauk o zarządzaniu, a także przeprowadzono badania w czterech przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego. Wyniki z badanych firm przedstawiono w dalszej części referatu jako analizę przypadków. Spośród elementów kultury mających wpływ na innowacyjność wybrano kilkanaście, które wykorzystano przy budowie kwestionariusza ankiety skierowanej do przedsiębiorstw. Badanym przedsiębiorstwom zaprezentowano zestaw twierdzeń, do których należało się ustosunkować zgodnie z następującą skalą punktową:

1. Zgadzam się z tym w zupełności.
2. Zgadzam się z tym.
3. Ani się z tym nie zgadzam, ani temu nie zaprzeczam.
4. Nie zgadzam się z tym.
5. Zdecydowanie się z tym nie zgadzam.

Sumując uzyskane wyniki, w ramach czynników hamujących innowacje (np. w przedsiębiorstwie nie ma pracy zespołowej), odwracano skalę punktową, czyli jeżeli odpowiedź była „zgadzam się z tym”, wówczas przedsiębiorstwo otrzymało

4 punkty. Im niższa suma uzyskanych w badaniu punktów, tym kultura organizacyjna przedsiębiorstwa bardziej sprzyja powstawaniu innowacji. Na potrzeby niniejszych badań przyjęto definicję innowacji *sensu largo*, mówiącą, że innowacją jest to, co dane przedsiębiorstwo uważa za nowe, za innowacyjność zaś przedsiębiorstw uważa się zdolność do tworzenia przez nie innowacji.

3. Elementy kultury organizacyjnej wspierającej powstawanie innowacji

E.C. Martins i F. Terblanche [2003] twierdzą, że wpływ kultury organizacji na innowacyjność można wyrazić pięcioma determinantami kultury organizacyjnej tj. strategią, strukturą, mechanizmami wspierającymi, zachowaniem zachęcającym do innowacji oraz komunikacją. Każdy z tych czynników omówiono w aspekcie wpływu na promowanie bądź hamowanie innowacyjności.

Strategia. Strategia innowacyjna to strategia, która promuje rozwój i wdrożenie nowych produktów i usług [Robbins 1996]. Źródło kreatywności i innowacyjności leży w podzielanej wizji i misji, które koncentrują się na przyszłości, a ponadto na konsumentach i rynku, analizując problemy zgłaszane przez konsumentów ([CIMA Study Text 1996] cyt. za [Martin, Terblanche 2003]). Cele organizacji odzwierciedlają priorytety i wartości organizacji i w rezultacie mogą promować lub hamować innowacje [Arad, Hanson, Schneider 1997]. Autor ten uważa, że cele organizacji i jej pracowników, które kładą nacisk na jakość, a nie na efektywność, zwiększają poziom innowacyjności.

Struktura. W literaturze, szczególnie anglojęzycznej dotyczącej innowacji, napisano dużo o strukturalnych charakterystykach innowacji. Według autorów pracy [Arad, Hanson, Schneider 1997] oraz CIMA Study Text [1996] płaska struktura, autonomia i praca zespołowa będą promować innowacje, specjalizacja zaś, formalizacja, standaryzacja i centralizacja będą hamować innowacyjność. Elastyczność, wolność i współpraca zespołowa będą promować kreatywność i innowacje, natomiast sztywność, kontrola, przewidywalność, stabilność i porządek (głównie związane z hierarchicznymi strukturami) będą je hamować [Arad, Hanson, Schneider 1997].

Wolność jako kluczowa wartość w stymulowaniu innowacji manifestuje się w autonomii, delegowaniu uprawnień i podejmowaniu decyzji przez pracowników. Zarządzający powinni ufać pracownikom i zachęcać ich do tego, aby byli bardziej kreatywni, dając im więcej wolności, innymi słowy, delegując uprawnienia zamiast ich kontrolować [Judge, Fryxell, Dolley 1997]. Także zdaniem S. Arada [Arad, Hanson, Schneider 1997] delegowanie uprawnień jest dodatnio skorelowane z poziomem kreatywności i innowacyjności w organizacji. Kooperacja zespołowa [Arad, Hanson, Schneider 1997; Mumford, Whetzel, Reiter-Palman 1997], w opinii niektórych autorów, ma wpływ na kreatywność i innowacyjność w organizacji. Ze-

społy złożone z ludzi reprezentujących różne dziedziny zwiększają współdziałanie i przyczyniają się do zwiększenia stopnia kreatywności i innowacyjności.

Mechanizmy wspierające. Do mechanizmów wspierających innowacyjność można zaliczyć nagrody i uznanie (za kreatywność) oraz dostępność takich zasobów, jak czas, technologia informacyjna oraz obecność kreatywnych ludzi w przedsiębiorstwie. Jeśli nagradza się kreatywne zachowanie, staje się ono powszechnym i dominującym sposobem zachowania. Nagradzanie pracowników za pracę bez błędów i porażek nie wiedzie do zwiększenia ich kreatywności. Pracownicy powinni być nagradzani za podejmowanie ryzyka, eksperymentowanie i tworzenie pomysłów. Takie nagrody, jak zwiększenie autonomii oraz możliwość osobistego i zawodowego rozwoju, mogą wspierać proces innowacyjny [Arad, Hanson, Schneider 1997]. Ważne, by nagradzać zarówno indywidualnych pracowników, jak i zespoły [Tushman, O'Reilly 1997]. W organizacjach, gdzie wspiera się kreatywność i innowacyjność, pracownikom można np. przyznać 15% ich czasu w pracy na tworzenie nowych pomysłów i pracę nad wybranymi projektami. Zdaniem autorów takich jak M. Shattow [1996], O.E.M. Khalil [1996] w organizacjach, gdzie technika informatyczna (służąca lepszej komunikacji) jest częścią kultury organizacyjnej, szanse na kreatywność i innowacyjność rosną. Rekrutacja i selekcja pracowników o cechach osobowości sprzyjających innowacyjności jest także ważnym mechanizmem wspierającym.

Zachowania zachęcające do innowacji. Wsparcie dla zmian jest wartością mającą pozytywny wpływ na zwiększenie innowacyjności. Tolerancja błędów w procesie innowacyjnym jest istotnym elementem służącym do promowania kreatywności i innowacyjności. Za błędy nie należy karać, lecz dyskutować o nich i uczyć się z nich w przyszłości. Promowanie kultury ciągłego uczenia się, także pracowników nawzajem od siebie oraz od klientów, wspiera innowacje. Badania prowadzone przez H. Nystroma [1990] dowiodły, że najbardziej innowacyjne działły w przedsiębiorstwie traktują konkurencyjność jako ważny aspekt ich kultury, wiodący do lepszego przyswajania wiedzy i motywujący do dyskusji o nowych pomysłach. Uczenie pracowników konstruktywnego rozwiązywania konfliktów będzie kreować kulturę wspierającą innowacyjność.

Komunikacja. Kultura organizacyjna, popierająca otwartą i czytelną komunikację opartą na zaufaniu, będzie miała pozytywny wpływ na promowanie innowacji [Barret 1995]. Należy uczyć personel, że nieporozumienia można akceptować, gdyż dają możliwość zrozumienia różnych punktów widzenia, istniejących konfliktów i dylematów, co przyczynia się do promowania otwartości w komunikacji. Personel w przedsiębiorstwie musi się czuć bezpiecznie, aby działać kreatywnie i innowacyjnie, a także móc zaufać sobie nawzajem. Zatem polityka w firmie zakładająca jawną i otwartą komunikację, zarówno pomiędzy pracownikami, jak i zespołami bądź działami w przedsiębiorstwie, przyczynia się do uzyskiwania nowych korzyści w procesie innowacyjnym [Filipczak 1997].

4. Analiza wybranych elementów kultury organizacyjnej

Spośród omawianych elementów kultury mających wpływ na innowacyjność wybrano kilkanaście, które wykorzystano przy budowie kwestionariusza ankiety skierowanego do przedsiębiorstw. W tej części artykułu zaprezentowano wyniki badań będące analizą przypadków z czterech przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Należy podkreślić, że przeprowadzone badanie ankietowe daje jedynie możliwość dokonania częściowej i pobieżnej oceny kultury organizacyjnej. Może ono jednak wskazać na obszary, które należałoby poprawić, aby przedsiębiorstwa były bardziej innowacyjne. Wyniki badań ankietowych z czterech analizowanych przedsiębiorstw przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Stosunek badanych do twierdzeń wyrażony w skali punktowej

Twierdzenia	Punktacja w przedsiębiorstwach			
	A	B	C	D
W naszej firmie panuje otwarta komunikacja i zrozumiałe przekazywanie informacji	2	2	1	2
Mamy wizję i misję, z której wypływa konieczność tworzenia innowacji	1	1	1	3
Nasze przedsiębiorstwo jest elastyczne	1	1	1	3
W przedsiębiorstwie nie ma pracy zespołowej	1	2	4	1
Personel może osiągać zamierzone cele w kreatywny sposób	3	2	2	3
Pracownicy nie mają czasu na realizację swoich pomysłów	2	4	1	4
W firmie pracują kreatywni ludzie	1	2	2	3
W firmie nie ma wsparcia dla zmian	1	2	1	3
Naszym priorytetem jest konkurencyjność	1	2	2	2
W firmie panuje duże zaangażowanie w pracę	1	2	2	3
Nie umiemy sobie radzić z konfliktami wewnątrz firmy	2	3	1	2
W przedsiębiorstwie panuje duża biurokracja	4	4	2	3
Dzięki innowacjom nasza firma się rozwija	2	2	1	2
Planujemy innowacje z wyprzedzeniem, zanim konkurenci wprowadzą je na rynek	2	3	2	4
Kierownictwo zdecydowanie popiera innowacje	2	3	1	2
Suma punktów	26	35	24	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wyniki badań z przedsiębiorstw pokrótce zostaną omówione.

Przedsiębiorstwo „A”. Przedsiębiorstwo duże z branży mięsnej. Kultura organizacyjna sprzyjająca tworzeniu innowacji, m.in. dzięki wsparciu dla zmian, kreatywności pracowników i ich pracy zespołowej, elastyczności przedsiębiorstwa. Jest to przedsiębiorstwo duże, a więc bardziej niż mniejsze firmy narażone na rozwój biurokracji i z tym czynnikiem przedsiębiorstwo musi się uporać, jeśli chce

być bardziej innowacyjne. Dużym atutem firmy jest też posiadanie wizji i misji, z której wypływa konieczność tworzenia innowacji, a także planowanie innowacji z wyprzedzeniem, zanim konkurenci wprowadzą je na rynek.

Przedsiębiorstwo „B”. Przedsiębiorstwo średnie z branży mięsnej. W ocenie elementów kultury organizacyjnej uzyskało dość dużą liczbę punktów, wynoszącą 35, co wskazuje na istnienie istotnych czynników, które hamują tworzenie innowacji w przedsiębiorstwie. Należą do nich przede wszystkim: duża biurokracja oraz brak czasu na realizację nowatorskich pomysłów, czyli znaczne przeciążenie pracą. Nie widać także zdecydowanego poparcia kierownictwa dla innowacji.

Przedsiębiorstwo „C”. Przedsiębiorstwo średnie z branży mięsnej. W ocenie elementów kultury organizacyjnej uzyskało niską liczbę punktów (24), co świadczy o istnieniu w firmie kultury organizacyjnej sprzyjającej tworzeniu innowacji. Kierownictwo zdecydowanie popiera innowacje, co sprzyja zmianom w firmie. Przedsiębiorstwo jest elastyczne, zapewne dzięki otwartej komunikacji i zrozumiałemu przekazywaniu informacji. Z badań można wnioskować, że w firmie występuje praca zespołowa oraz, co jest bardzo istotne, pracownicy mają czas na realizację swoich pomysłów. Nie dziwi więc zdecydowana zgoda z twierdzeniem, że dzięki innowacjom firma się rozwija.

Przedsiębiorstwo „D”. Przedsiębiorstwo małe z branży mięsnej. Jedynym elementem istotnie sprzyjającym tworzeniu innowacji w tej firmie jest praca zespołowa. Pracownicy potrafią także radzić sobie z konfliktami wewnątrz firmy i raczej mają czas na realizację swoich pomysłów. Do czynników kultury organizacyjnej nie sprzyjających powstawaniu nowości można zaliczyć m.in. słabą elastyczność firmy, małe wsparcie dla zmian i zaangażowanie w pracę oraz brak planowania w zakresie innowacji. Szczególnie niebezpieczne w tym kontekście wydaje się stwierdzenie o małej elastyczności, gdyż cennym atrybutem małych przedsiębiorstw jest ich duża elastyczność, polegająca m.in. na szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. Niewiele czynników sprzyjających powstawaniu innowacji przyczyniło się do uzyskania wysokiej liczby punktów w badaniu ankietowym.

5. Podsumowanie

Studia przeprowadzone na podstawie literatury sugerują, że kultura organizacyjna jest kluczowym czynnikiem wpływającym na tworzenie innowacji w przedsiębiorstwie. Wartości, normy i przekonania pracowników mogą zarówno sprzyjać powstawaniu innowacji, jak i je hamować, w zależności od ich wpływu na zachowanie pracowników. Analizując wpływ kultury organizacyjnej na innowacyjność organizacji, należy wziąć pod uwagę takie elementy, jak: strategia, struktura, mechanizmy wsparcia, zachowanie zachęcające do innowacji i otwartą komunikację. Można wówczas stwierdzić, które obszary zarządzania w firmie poprawić, aby innowacje były proce-

sem ciągłym, a nie sporadycznym wydarzeniem. Wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego wskazują obszary, na które powinno się zwrócić uwagę, aby zwiększyć innowacyjność firmy. Są nimi m.in.: duża biurokracja, przeciążenie pracą i brak czasu na realizację innowacji, brak poparcia ze strony najwyższego kierownictwa, słaba elastyczność firmy i brak planowania innowacji.

Literatura

- Ahmed P.K., *Culture and Climate for Innovation*, "European Journal of Innovation Management" 1998, vol. 1, nr 1, s. 30-43.
- Arad S., Hanson A.A., Schneider R., *A Framework for the Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation*, "The Journal of Creative Behavior" 1997, vol. 31, nr 1, s. 42-58.
- Barret R. (1997), *Liberating the Corporate Soul*, "HR Focus" 1995, vol. 74, nr 4, s. 15-16.
- Bogdanienko J., Haffer M., Poplawski W., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2004.
- CIMA Study Text, *Organisational Management and Development*, 3rd ed., BPP Publishing, London 1996, cyt. w: Martins E.C., Terblanche F., *Building Organizational...*
- Deshpande R., Farley J.U., Webster F.E., *Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrant Analysis*, "Journal of Marketing" 1993 nr 57, s. 23-27.
- Ekvall G., *Creativity in project work: a Longitudinal Study of a Product Development Project*, "Creativity and Innovation Management" 1993, s. 17-26.
- Filipczak B., *It Takes all Kinds: Creativity in the Workforce*, "Training" 1997, vol. 34, nr 5, s. 32-40.
- Judge W.Q., Fryxell G.E., Dooley R.S., *The New Task of R&D, Management: Creating Goal Directed Communities for Innovation*, "California Management Review" 1997, vol. 39, nr 3, s. 72-84.
- Khalil O.E.M., *Innovative Work Environments: the Role of Information Technology and Systems*, "SAM Advanced Management Journal" 1996, vol. 61, nr 3, s. 32-36.
- Lundy O., Cowling A., *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London 1996, cyt. w: Martins E.C., Terblanche F., *Building Organizational...*
- Martins E.C., Terblanche F., *Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*, "European Journal of Innovation Management" 2003, vol. 6, nr 1, s. 64-74.
- Mumford M.D., Whetzel D.L., Reiter-Palman R., *Thinking Creatively at Work: Organization Influences on Creative Problem Solving*, "The Journal of Creative Behavior" 1997, vol. 31, nr 1, s. 7-17.
- Nýstrom H., *Organizational Innovation*, West M.A., Farr J.L., *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester 1990, s. 143-161.
- Robbins S.P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1996, cyt. w: Martins E. C., Terblanche F., *Building Organizational...*
- Shattow M., *Out of the Blue*, "Electric perspectives" 1996, vol. 21, nr 3, s. 44-54.
- Sosnowska A., Poznańska K., Łobejko S., Brdulak J., Chinowska K., *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce. Poradnik przedsiębiorcy*, PARP, Warszawa 2003.
- Tushman M.L., O'Reilly C.A. III, *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston 1997, cyt. w: Martins E.C., Terblanche F., *Building Organizational...*

**ORGANISATIONAL CULTURE
AS A FACTOR INFLUENCING INNOVATION
IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISE**

Summary

Based on literature study the author proves that organisational culture is one of main determinants of innovation in a company. Factors stimulating the creation of innovation are among the following: shared vision and mission, which are focused on innovation, cooperative work, flexibility of a company, creative people, time for innovation, management support, reward and recognition for innovation, mistake handling in innovative process, open communication. On the basis of the analysis of organizational culture in chosen food industry enterprises the author appoints these elements of culture which should be changed in order to improve innovation of the companies.