



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

PROINNOWACYJNA KULTURA ORGANIZACYJNA A WYNIKI PRZEDSIĘBIORSTW

<https://doi.org/10.33141/po.2016.07.03>

*Teresa Kraśnicka
Wojciech Głód
Martyna Wronka-Pośpiech*

Przeгляд Organizacji, Nr 7 (918), 2016, ss. 20-27
www.przeглядorganizacji.pl
©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Ważna rola kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu organizacji, jej złożony wpływ na wyniki i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw uzasadniają badania nad tym zjawiskiem, nie zawsze docenianym przez praktyków. Jak potwierdzają wyniki badań, zaprezentowane w artykule, wpływ kultury organizacyjnej na wyniki działalności przedsiębiorstw, ich efektywność może być wielokierunko-

wy. Najczęściej jednak obejmuje kształtowanie pożądanych zachowań pracowników poprzez stwarzanie korzystnych warunków wspierających innowacje w przedsiębiorstwie lub orientację pracowników na zadania, zaangażowanie w pracę czy lojalność. W warunkach burzliwego otoczenia przedsiębiorstwa potrzebują w szczególności kultury organizacyjnej, która wspierałaby ich innowacyjność, czyli zdol-

ność do kreowania i wdrażania nowych rozwiązań w każdej sferze funkcjonowania czy szerzej – przystosowanie się do zmian w otoczeniu. Dlatego też kultura organizacyjna bywa traktowana instrumentalnie – jako narzędzie zarządzania, ściśle związane ze strategią, stanowiąc ważny regulator uzupełniający procedury obowiązujące w organizacji (Aniszewska, 2007, s. 14–17).

W Polsce dysponujemy stosunkowo małą liczbą badań stopnia, w jakim przedsiębiorstwa budują proinnowacyjną kulturę organizacyjną oraz jej związku z osiąganymi wynikami, co uzasadnia podjęcie badań tych zależności. W tym kontekście celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie rezultatów badań ilościowych, na podstawie których zweryfikowano hipotezę o pozytywnym związku pomiędzy proinnowacyjną kulturą organizacyjną a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa¹. W pomiarze wyników przedsiębiorstw wykorzystano subiektywne miary oceny wyników finansowych i pozafinansowych. W badaniach wykorzystano test alfa Cronbacha i analizę czynnikową (umożliwiający ocenę zgodności wewnętrznej narzędzia badawczego) oraz analizę korelacji, adekwatną do charakteru badanych zmiennych.

Kultura organizacyjna i jej typy

Bogaty dorobek dotyczący kultury organizacyjnej nie oznacza pełnej zgody odnośnie do tego, czym ona jest i jaką rolę pełni w organizacjach – obecnie równolegle wykorzystuje się w badaniach nad tym zjawiskiem różne koncepcje i podejścia (Kostera, Śliwa 2012). Nie brakuje krytycznych głosów dotyczących zarówno samych definicji, jak i kierunków oraz metod badań kultury organizacyjnej (Krzyworzek, 2012). Analizę różnorodności definicji w powiązaniu z odmiennymi paradygmatami znajdujemy w bogatej literaturze przedmiotu (Sułkowski, 2008, s. 10–11). Omawiane są w niej również najbardziej znane koncepcje wymiarów kultury, które mają swoje odniesienie do organizacji i zarządzania nimi (Kostera, Śliwa, 2012, s. 101–107) oraz najważniejsze kierunki badań nad tym zjawiskiem prowadzonych w Polsce (Krzyworzek, 2012).

W prezentowanych poniżej rozważaniach kultura organizacyjna rozumiana jest jako zbiór podstawowych wartości, norm i przekonań powszechnie akceptowanych w danej organizacji (Sułkowski, 2008, s. 13). Wyodrębnia się wiele typów kultury organizacyjnej, obszernie omawianych w publikacjach dotyczących tej tematyki. W większości badań, zarówno w Polsce, jak i na świecie, dotyczących identyfikacji typów kultury wykorzystuje się model wartości konkurujących (Competing Values Framework) i wynikające z niego cztery typy kultur: hierarchii, rynku, klanu i adhokracji (Cameron, Quinn, 2003). W badaniach kultury organizacyjnej pojawia się też podejście dychotomiczne, a więc wyodrębnianie dwóch przeciwstawnych typów kultury: proefektywnościowej i antyefektywnościowej (Kostera, 1996, s. 15). Ta pierwsza – w pewnym uproszczeniu – ma charakter proinnowacyjnej, proprzedsiębiorczej, a ta druga wiąże się ze zbiurokratyzowaniem organizacji, niesprzyjającym autonomii i kreatywności, uznawanym jako ważne składniki aktywności innowacyjnej.

Kontekst kulturowy innowacji organizacyjnych

Kultura organizacyjna, która sprzyja innowacjom, określana mianem „kultury innowacji” (*innovation culture*), przykuwa uwagę wielu badaczy (Khazanchi i in., 2007; Sitko-Lutek, 2014), podejmujących badania mające na celu zidentyfikowanie cech tej kultury organizacyjnej oraz kierunków i siły wpływu na innowacje (Wang i in., 2010) – w najszerszym znaczeniu tego pojęcia. Należy bowiem podkreślić, iż współcześnie dominuje szerokie rozumienie innowacji. M.M. Crossan i M. Apaydin (2010, s. 1155) twierdzą, że innowacje to: wytwarzanie lub adaptowanie, asymilacja i wykorzystanie nowości dodających wartość zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej; modyfikacja i rozwój produktów, usług, rynków; opracowanie nowych metod produkcji, wprowadzenie nowych systemów zarządzania; to zarówno proces, jak i jego wyniki. Takie podejście do innowacji jest zgodne z propozycjami definiowania i pomiaru innowacji opracowanymi przez specjalistów OECD i zawartymi w *Podręczniku Oslo* (2008). Innowacje stanowią wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem (*Podręcznik Oslo*, 2008, s. 48–49), co stanowi punkt wyjścia dla wyodrębnienia czterech typów innowacji (produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych), obejmujących szeroki zakres zmian w działalności przedsiębiorstw.

Z badań wynika, że kulturę organizacyjną zalicza się do podstawowych determinant innowacji (Crossan, Apaydin, 2010; Martins, Terblanche 2003; Khazanchi i in., 2007), traktując jej rolę jako kluczową w zarządzaniu działalnością innowacyjną. Mowa tu o kulturze wspierającej innowację, rozumianej jako społeczne i poznawcze środowisko przedsiębiorstwa, podzielane poglądy na rzeczywistość i wspólne przekonania oraz systemy wartości, które znajdują odzwierciedlenie w spójnych wzorcach zachowań pracowników. W innych badaniach przyjęto, że jest to „całość charakterystycznych dla każdej społeczności i organizacji unikatowych wartości kulturowych, umożliwiających prowadzenie specyficznej dla tej formacji społecznej działalności innowacyjnej” (Sitko-Lutek, 2014, s. 190). Tam też dokonano identyfikacji proinnowacyjnych wartości kulturowych – takich jak kreatywność, odwaga, elastyczność, otwartość, nacisk na uczenie i inne (Sitko-Lutek, 2014, s. 191–194). Ponadto zwraca się uwagę na takie kwestie regulowane przez kulturę, jak: zaufanie i otwartość, podejmowanie wyzwań i zaangażowanie, wspieranie i przestrzeń dla nowych idei, podejście do konfliktów i sposoby ich rozwiązywania, podejmowanie ryzyka czy zakres swobody działania (Tidd, Bessant, 2011, s. 196–231).

S. Khazanchi, M.M. Lewis i K.K. Boyer (2007, s. 872) zwracają uwagę na trzy wymiary kultury, które decydują o tym czy kultura będzie sprzyjała innowacjom czy też stanowiła ich barierę. Są to: profil wartości, ich zgodność z oczekiwaniami uczestników (co decyduje o tym, na ile

będą przez nich podzielane) oraz relacje pomiędzy wartościami a praktyką. Kompleksowy model proinnowacyjnej kultury organizacyjnej proponuje C.B. Dobni. Autor ten, w oparciu o rozległe studia literaturowe, zdefiniował kulturę innowacyjną jako wielowymiarowy konstrukt, na który składają się cztery wymiary (Dobni, 2008, s. 540):

- środowisko dostarczające niezbędnego wsparcia do wdrażania innowacji (*Innovation Implementation*);
- intencje, skłonność do zachowań innowacyjnych (*Innovation Intention*);
- infrastruktura wspierająca zainicjowanie innowacji (*Innovation Infrastructure*) – organizacyjne uczenie się, kreatywność, empowerment;
- „siły” ukierunkowujące idee i działania uczestników organizacji na innowacje (*Innovation Influence*) – orientacja rynkowa i orientacja na tworzenie wartości.

Kultura organizacyjna oddziałuje na pracowników poprzez liczne funkcje, jakie się jej przypisuje – integrującą, koordynacyjną czy komunikacyjną (Martins, Terblanche, 2003, s. 65). Kultura może oddziaływać na zdolność pracowników do akceptowania innowacji jako podstawowej wartości organizacji, jak również na ich większe zaangażowanie w działania na rzecz organizacji. Kultura organizacyjna wspierająca innowacje stymuluje do generowania nowych rozwiązań lub ich absorbowania z zewnątrz i przyczynia się do bardziej skutecznego implementowania twórczych pomysłów. Można zatem stwierdzić, że powodzenie innowacji jest w znacznym stopniu zdeterminowane cechami kultury organizacyjnej, rozpatrywanymi w powiązaniu z atrybutami organizacji i jej otoczenia. E.C. Martins i F. Terblanche (2003, s. 68) podkreślają, że kultura organizacyjna wpływa na innowacje na dwa sposoby:

- poprzez procesy socjalizacyjne, gdy pracownicy uczą się, jakie zachowania, formy aktywności są akceptowane;
- poprzez przenikanie – podstawowych założeń, wartości i przekonań – do formalnych elementów struktury organizacyjnej, polityki czy praktyk zarządzania.

Zwraca się także uwagę, iż poziom innowacyjności w organizacji jest związany z taką kulturą organizacyjną, która dowartościowuje procesy uczenia się i zespołowe podejmowanie decyzji oraz prawo do eksperymentowania i popełniania błędów (Danneels, 2008, s. 525). Jak zauważa C.B. Dobni (2008, s. 544), w kulturze wspierającej innowacje wyraźne jest nastawienie na poszukiwanie rozwiązań, ceni się pracę zespołową, szybko podejmuje decyzje, a w pracownikach wzbudza się zaufanie i szacunek.

W literaturze przedmiotu prezentowane są wyniki badań empirycznych, dostarczających dowodów na istnienie związku pomiędzy kulturą organizacyjną a innowacjami, aczkolwiek nie są one zbyt liczne (Lau, Ngo, 2004, s. 700). Przedmiotem szczególnego zainteresowania badaczy jest określenie typu kultury, który faktycznie stymuluje bądź hamuje innowacyjność, a w większości tych badań wykorzystuje się model wartości konkurujących (Cameron, Quinn, 2003) i wynikające z niego wspomniane wyżej cztery typy kultur. Jak wynika z badań, typem kultury organizacyjnej, który najbardziej sprzyja innowacyjności, jest kultura adhokracji, charakterystyczna dla organizacji elastycznej, przedsiębiorczej i zorientowanej na otoczenie.

Potwierdzają to m.in. badania C.M. Lau i H.Y. Ngo (2004, s. 695), którzy analizowali wpływ adhokracji (nazwanej przez nich kulturą sprzyjającą rozwojowi – *development culture*) na innowacje w przedsiębiorstwach przemysłowych. Kolejnych dowodów na istnienie związku pomiędzy kulturą organizacyjną, a innowacjami dostarczają badania przeprowadzone przez J.C. Naranjo Valencia, R. Sanz Valle i D. Jiménez Jiménez (2010, s. 471–475) czy P. Malaviya i S. Wadova (2005, s. 1–14). Warto także wspomnieć o wynikach badań dotyczących związków pomiędzy kulturą organizacyjną a innowacjami, przeprowadzonych w Polsce. W badaniach tych, w których kultura organizacyjna była traktowana jako jeden z wielu czynników organizacyjnych wpływających na innowacje, także został potwierdzony pozytywny związek pomiędzy tymi zmiennymi: najwyższy poziom innowacyjności stwierdzono w organizacjach o kulturze promującej eksperymentowanie, twórcze rozwiązywanie problemów i inicjatywę pracowników (kultura adhokracji) (Pichlak, 2012, s. 249). Inne badania dotyczyły uwarunkowań kulturowych innowacyjności, tzw. kompetencyjno-kulturowych modeli innowacyjności przedsiębiorstw (Sitko-Lutek, 2014), które uwzględniały wartości proinnowacyjne. K. Krot i D. Lewicka (2013) przeprowadziły analizę proinnowacyjnej kultury organizacyjnej w wybranym przedsiębiorstwie, co pozwoliło autorkom potwierdzić jej zorientowanie na rynek i skupienie na klientach. Wątek kultury organizacyjnej jako czynnika kształtującego innowacje i kreatywność organizacji pojawił się także w badaniach K. Zdunczyk i J. Blenkinsopp (2007), przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach.

Związki kultury organizacyjnej z wynikami przedsiębiorstw w świetle badań literaturowych

Zainteresowanie związkami kultury korporacyjnej z wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa (zarówno finansowymi, jak i pozafinansowymi) trwa już od dłuższego czasu i wiąże się z pytaniem: jaka kultura sprzyja poprawie wyników przedsiębiorstw, zwłaszcza ekonomicznych. Studia literaturowe pozwoliły na zidentyfikowanie badań, w których poddano analizie te właśnie związki. I tak, G.A. Marcoulides i R.H. Heck (1993) testowali zaproponowany przez siebie model kultury (zawierający takie zmienne, jak: organizacyjne wartości, klimat, postawy i cele pracowników i inne) w relacji do wyników przedsiębiorstw, uzyskując potwierdzenie tego wpływu. Ponadto badano oddziaływanie silnej kultury na wyniki przedsiębiorstw, co pozwoliło potwierdzić, że wpływy te są złożone, uzależnione od typu otoczenia, stopnia jego zmienności. Okazuje się, że związek ten zależy od tego, w jaki sposób silna kultura oddziałuje na organizacyjne uczenie się – w odpowiedzi na wewnętrzne i zewnętrzne zmiany (Sørensen, 2002). Pomiędzy 1990 a 2007 rokiem przeprowadzono na świecie ponad 60 różnych badań dotyczących wpływu kultury organizacyjnej na wyniki, które objęły łącznie 7619 przedsiębiorstw różnej wielkości w 26 krajach.

Badania potwierdziły silne związki pomiędzy tymi zmiennymi. Ta pozytywna korelacja dotyczyła ponad 35 mierników wyników przedsiębiorstw (takich jak: zwrot z inwestycji, wzrost przychodów, udział w rynku, wzrost sprzedaży nowych produktów, produktywność pracowników) (Abu-Jarad i in., 2010, s. 42). Tymczasem zidentyfikowano stosunkowo mało badań ściśle na temat związków pomiędzy proinnowacyjną kulturą organizacyjną a wynikami przedsiębiorstw. Przykładowo badania D. De Tienne i P. Mallette (2012) potwierdzają zależność pomiędzy kulturą zorientowaną na innowacje a wynikami przedsiębiorstw (mierzonymi subiektywną oceną innowacji produktowych, wzrostu i zwrotu z inwestycji). Podobnie badania zespołu Y. Wei, H. O'Neill, R.P. Lee i N. Zhou (2013), dotyczące związków pomiędzy percepcją wymiarów innowacyjnej kultury organizacyjnej a percepcją wyników przedsiębiorstwa i innymi zmiennymi (np.: postrzeganiem satysfakcji z pracy), potwierdziły zależność pomiędzy tymi zmiennymi. Warto też zasygnalizować wyniki badań przeprowadzonych przez M. Terziovskiego (2010) w małych i średnich firmach, w których analizowano relacje pomiędzy takimi zmiennymi, jak np.: innowacyjna strategia, formalna struktura organizacyjna, innowacyjna kultura, a wynikami tych przedsiębiorstw. Badania te nie dostarczyły wsparcia dla przyjętych hipotez o pozytywnych zależnościach pomiędzy innowacyjną kulturą a zastosowanymi miernikami wyników przedsiębiorstw (był to m.in. sukces we wprowadzeniu na rynek nowego produktu, redukcja marnotrawstwa, innowacje ulepszające produkt, podwyższenie jakości) (Terziovski, 2010, s. 894).

Metodyka badań empirycznych i charakterystyka próby badawczej

Studia teoretyczne, jak również dotąd przeprowadzone badania empiryczne w różnych krajach uzasadniają sformułowanie następującej hipotezy: istnieje pozytywny związek pomiędzy proinnowacyjną kulturą organizacyjną a wynikami przedsiębiorstw. Pomiar proinnowacyjnej kultury organizacyjnej został przeprowadzony w oparciu o narzędzie opracowane przez C.B. Dobni (2008, s. 540), którym był kwestionariusz ankiety². Jak wspomniano wyżej, model proinnowacyjnej kultury organizacyjnej uwzględnia jej cztery wymiary: środowisko wdrażania innowacji (K_W1), intencje dotyczące innowacji (K_W2), infrastrukturę dla innowacji (K_W3) oraz „siły” ukierunkowujące uczestników organizacji na innowację (K_W4). Stwierdzenia w kwestionariuszu, liczącym 70 pozycji, opisują określone sytuacje w firmie lub zachowania, ewentualnie pewne cechy pracowników/zespołów, np.: „W naszej organizacji występuje zaufanie i wzajemny szacunek między kierownictwem a pracownikami” lub „Uważam siebie za osobę twórczą, innowacyjną”. Respondenci wykorzystując 7-stopniową skalę Likerta, oceniali zakres występowania danego zjawiska/ zachowań itp. (od 1-„całkowicie się nie zgadzam” do 7-„całkowicie się zgadzam”). Według wiedzy autorów niniejszego artykułu, w Polsce nie badano kultury organizacyjnej z zastosowaniem pełnej wersji tego narzędzia³.

Do pomiaru wyników działalności przedsiębiorstw przyjęto koncepcję B. Antoncica i R.D. Hisricha (2003), która opiera się na subiektywnej ocenie 6 wielkości: przeciętnego rocznego wzrostu zatrudnienia, przeciętnego rocznego wzrostu sprzedaży ogółem, dynamiki udziału w rynku (mierzonej wielkością sprzedaży), średniej rentowności sprzedaży (ROS), przeciętnej rentowności kapitału własnego (ROE), zyskowności w porównaniu z innymi konkurentami. Ponadto posłużono się tzw. miarą agregatową – obejmującą łączny średni poziom wartości poszczególnych wskaźników.

Dalsze kroki badawcze obejmowały:

- dobór próby przedsiębiorstw – próba ogólnopolska: badania przeprowadzono w 301 przedsiębiorstwach (z każdego przedsiębiorstwa zostało wybranych 4 pracowników, z co najmniej 3-letnim stażem, którzy oceniali stwierdzenia zawarte w kwestionariuszu dotyczącym kultury innowacji – łącznie 1204 osoby oraz jeden menedżer udzielający odpowiedzi na temat osiągniętych wyników – łącznie 301 respondentów);
- realizację badań ankietowych (wśród pracowników) i metodą wywiadu bezpośredniego (z menedżerami)⁴ oraz opracowanie ich wyników (w tym sprawdzenie wiarygodności narzędzia diagnostycznego C.B. Dobni).

Badania przeprowadzono w 301 losowo wybranych przedsiębiorstwach na terenie całego kraju w 2014 r., a ich dobór uwzględniał liczebność populacji przedsiębiorstw w poszczególnych województwach (najwięcej, bo prawie 30% przedsiębiorstw zlokalizowanych było w woj. mazowieckim). Uwzględniając charakter działalności przedsiębiorstw (struktura PKD), należy zauważyć, że najwięcej badanych przedsiębiorstw zalicza się do grupy G – Handel detaliczny i hurtowy (73 przedsiębiorstw, co stanowi około 25% całej próby). Drugą pod względem liczebności przedsiębiorstw są podmioty zaliczane do grup C i S (Przetwórstwo przemysłowe i Pozostała działalność usługowa) – po 55 przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o strukturę własnościową badanych podmiotów, przeważają przedsiębiorstwa ze 100% udziałem kapitału krajowego (76% ogółu badanych). Z kolei w strukturze badanych przedsiębiorstw według wielkości (mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników) dominowały małe przedsiębiorstwa (blisko 52%) i średnie – 34,5% próby. Wśród badanych podmiotów większość to firmy będące na rynku powyżej 10 lat (63%), ponad 23% przedsiębiorstw funkcjonowało od 6 do 10 lat, a pozostałe – nie dłużej niż 5 lat.

W celu sprawdzenia rzetelności zastosowanego narzędzia do pomiaru kultury organizacyjnej w polskich warunkach przeprowadzono analizę zgodności wewnętrznej z wykorzystaniem testu alfa Cronbacha oraz analizy czynnikowej. Warto zwrócić uwagę na wysoką wartość współczynników alfa Cronbacha w poszczególnych wymiarach, co wskazuje na bardzo wysoką zgodność odpowiedzi na poszczególne pytania i świadczy o spójności narzędzia badawczego. W tabeli 1 zaprezentowano wartości współczynnika alfa Cronbacha dla czterech wymiarów proinnowacyjnej kultury organizacyjnej.



Wyniki badań empirycznych

W pierwszym etapie badań obliczono średnie wartości ocen poszczególnych wymiarów kultury organizacyjnej dla wszystkich przedsiębiorstw. Ocena 4 wymiarów kultury w przyjętej skali 7-stopniowej waha się w przedziale 4,68–4,81, a więc nieco powyżej średniej wartości. Relatywnie najslabiej oceniono wymiar wdrożeniowy, odzwierciedlający zdolności do wdrażania nowych rozwiązań, w tym niezbędne zasoby. Pozostałe 3 obszary oceniono na zbliżonym poziomie. Szczegółowe zestawienie wartości średnich ocen badanych czterech wymiarów kultury organizacyjnej przedstawia tabela 2.

Z uzyskanych wyników dotyczących oceny efektywności badanych przedsiębiorstw (obejmującej 3 ostatnie lata) wyłania się obraz umiarkowanej efektywności, co odnosi się do wszystkich mierników. Ze względu na obszerność tych wyników poniżej przytoczono jedynie dane dotyczące oceny rentowności sprzedaży i rentowności kapitału własnego. Największy odsetek przedsiębiorstw zarówno w przypadku wskaźnika rentowności sprzedaży, jak i rentowności kapitału własnego odnotował wzrost od 0 do 4%. Szczegółową strukturę przedsiębiorstw ze względu na te wskaźniki prezentuje tabela 3.

W badaniu zależności pomiędzy wymiarami proinnowacyjnej kultury a efektywnością posłużono się współczynnikiem korelacji t Kendalla. Zbiorcze zestawienie wartości współczynnika korelacji t Kendalla oraz wartość statystyki p zaprezentowano w tabeli 4.

Na podstawie uzyskanych danych można zauważyć, że siła zależności jest zróżnicowana – współczynniki korelacji wahają się w granicach: 0,318–0,101. Oznacza to, że związki te można ocenić zaledwie jako umiarkowanie silne do zdecydowanie słabych, aczkolwiek istotnych statystycznie (wszystkie wartości współczynnika t Kendalla powyżej 0,1; wartość statystyki $p < 0,001$). Analiza zależności pomiędzy badanymi zmiennymi pozwala założyć, że wraz ze wzrostem oceny poziomu poszczególnych wymiarów proinnowacyjnej kultury wzrasta poziom oceny efektywności przedsiębiorstwa (tak w poszczególnych wymiarach, jak ich w przypadku zmiennej zagregowanej). Przykładowo, najsilniej na wyniki przedsiębiorstw mierzone wzrostem zatrudnienia wpływają: infrastruktura dla innowacji (wymiar KW_3) i siły „ukierunkowujące” uczestników organizacji na innowacje (wymiar KW_4) – współczynnik t Kendalla wynosi odpowiednio – 0,208 i 0,207. Najsilniej na efektywność organizacyjną mierzoną roczną sprzedażą wpływa KW_2 (intencje dotyczące innowacji) – 0,318

Tab. 1. Wartości współczynnika alfa Cronbacha dla poszczególnych wymiarów kultury

Wymiary kultury	WK_1	WK_2	WK_3	WK_4
Alfa Cronbacha	0,952	0,967	0,946	0,948

Źródło: opracowanie własne

Tab. 2. Średnie ocen wymiarów proinnowacyjnej kultury organizacyjnej

Wymiar kultury	Średnia ocen
K_W1: Środowisko wdrażania innowacji	4,68
K_W2: Intencje dotyczące innowacji	4,81
K_W3: Infrastruktura dla innowacji	4,79
K_W4: „Siły” ukierunkowujące uczestników organizacji na innowacje	4,78

Źródło: opracowanie własne

Tab. 3. Poziom wskaźników ROS i ROE w badanych podmiotach

	Rentowność sprzedaży		Rentowność kapitału własnego	
	Liczba przedsiębiorstw	Udział, (%)	Liczba przedsiębiorstw	Udział, (%)
Brak odpowiedzi	18	6,0	19	6,3
Poniżej 0%	9	3,0	10	3,3
Od 0% do 4%	117	38,9	136	45,2
Od 5% do 9%	93	30,9	100	33,2
Od 10% do 19%	49	16,3	29	9,6
Powyżej 20%	15	5,0	7	2,3
Ogółem	301	100,0	301	100

Źródło: opracowanie własne

Tab. 4. Współczynniki korelacji pomiędzy wymiarami proinnowacyjnej kultury a efektywnością

	Miara	K_W1 Środowisko wdrażania innowacji	K_W2 Intencje dotyczące innowacji	K_W3 Infrastruktura dla innowacji	K_W4 Siły „ukierunkowujące” uczestników organizacji na innowacje
Zatrudnienie	Tau	0,168	0,197	0,208	0,207
	P	0,000	0,000	0,000	0,000
Roczna sprzedaż	Tau	0,286	0,318	0,275	0,307
	P	0,000	0,000	0,000	0,000
Dynamika udziału w rynku	Tau	0,282	0,282	0,249	0,273
	P	0,000	0,000	0,000	0,000
ROS	Tau	0,200	0,151	0,131	0,140
	P	0,000	0,000	0,001	0,000
ROE	Tau	0,152	0,115	0,102	0,101
	P	0,000	0,004	0,010	0,011
Zyskowność	Tau	0,208	0,222	0,177	0,196
	P	0,000	0,000	0,000	0,000
Zmienna agregatowa – efektywność przedsiębiorstwa	Tau	0,272	0,264	0,232	0,250
	P	0,000	0,000	0,000	0,000

p value - istotne, gdy $p < 0,05$ (poziom prawdopodobieństwa obserwowanego)

Źródło: opracowanie własne

oraz wymiar KW_4 – 0,307. Z kolei zdecydowanie najsłabsze zależności zaobserwowano pomiędzy wynikami przedsiębiorstw wyrażonymi wskaźnikami ROS i ROE a badanymi wymiarami kultury organizacyjnej. Warto także zauważyć, że w przypadku wszystkich wymiarów proinnowacyjnej kultury najsilniej korelują one z efektywnością organizacyjną mierzoną roczną wielkością sprzedaży (0,286, 0,318, 0,275, 0,307) oraz dynamiką udziału w rynku (0,282; 0,282; 0,249; 0,273).

Dodatkowo do badania zależności pomiędzy wymiarami proinnowacyjnej kultury a efektywnością posłużono się tzw. zmienną agregatową wyników (obejmującą wszystkie 6 zastosowanych mierników oceny poziomu efektywności). W tym przypadku zaobserwowano relatywnie słabe zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami kultury proinnowacyjnej a tą zmienną (aczkolwiek istotne statystycznie – wartość statystyki $p < 0,001$).

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań, spójne z innymi badaniami przywołanymi w artykule, poszerzają wiedzę na temat zagadnień kultury innowacji – jej związków z wynikami przedsiębiorstw, ich efektywnością. Z badań wynika, iż proinnowacyjna kultura organizacyjna została oceniona przez pracowników przedsiębiorstw zaledwie na poziomie nieco przekraczającym wartość średnią. Najsłabiej został oceniony przez respondentów wymiar wdrożeniowy, a więc środowisko wdrażania innowacji

(obejmujące m.in. potrzebne zasoby). Szczególnie ważny jest wniosek, że kultura innowacji pozytywnie wpływa na wyniki badanych przedsiębiorstw, mierzone z zastosowaniem wybranych wskaźników, ale jednocześnie wyraźnie widać, że zależności te nie są silne i dość zróżnicowane. Najsilniejsze zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami kultury a wskaźnikami efektywności stwierdzono pomiędzy wymiarem „intencje/skłonność do innowacji” a wzrostem wartości sprzedaży. Co charakterystyczne, wszystkie wymiary kultury wykazały najsilniejszy związek z tym właśnie miernikiem efektywności przedsiębiorstwa. Potwierdzenie sformułowanej hipotezy o pozytywnej relacji pomiędzy badanymi zmiennymi (mimo że związki te odznaczają się umiarkowaną siłą lub wręcz są słabe w niektórych obszarach) stanowi także podstawę dla sformułowania rekomendacji dla zarządzających przedsiębiorstwem. Badania dostarczają kolejnego argumentu przekonującego o roli kultury organizacyjnej, jaką odgrywa w sprawnym funkcjonowaniu organizacji, chociaż – w oparciu o wyniki innych badań (np. De Tienne, Mallette, 2012) można było spodziewać się silniejszych zależności. Wyniki badań trudno jest porównywać ze względu na zarówno inne zastosowane miary kultury zorientowanej na innowacje, jak i miary wyników przedsiębiorstw, ale warto zwrócić uwagę, że badania D. De Tienne i P. Mallette (2012) potwierdziły „znaczący pozytywny” stymulujący wpływ kultury na innowacje produktowe i wyniki przedsiębiorstw (2012, s. 7). Badania dostarczają także szczegółowej wiedzy o tym, jaka kultura organizacyjna

dominuje w przedsiębiorstwach oraz które jej składniki mogą być źródłem barier kreatywności i innowacyjności. Tym samym uzyskane wyniki uzasadniają konieczność kształtowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, świadomego „inwestowania” w jej budowanie. Ponadto badania potwierdzają użyteczność zastosowanego narzędzia diagnostycznego, pozwalającego w praktyczny sposób rozpoznać i ocenić kulturę organizacji z punktu widzenia jej wpływu na innowacyjność organizacji, a przede wszystkim zidentyfikować te jej elementy, które, hamując innowacyjność, mogą przyczynić się do obniżenia osiągniętych wyników przedsiębiorstw.

Zaprezentowane rezultaty badań nie są wolne od pewnych ograniczeń, spośród których należy wymienić w szczególności liczbę pracowników oceniających kulturę w danej organizacji, jak również subiektywizm ocen wyników przedsiębiorstw. Samo narzędzie do diagnozowania kultury innowacji, choć kompleksowe i rzetelne, może sprawiać pewne trudności w praktycznym zastosowaniu ze względu na pracochłonność wypełniania kwestionariusza.

dr hab. Teresa Kraśnicka, prof UE
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
 e-mail: tkrasnicka@ue.katowice.pl

dr Wojciech Głód
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
 e-mail: wojciech.glod@ue.katowice.pl

dr Martyna Wronka-Pośpiech
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
 e-mail: martyna@ue.katowice.pl

Przypisy

- 1) Prezentowane wyniki badań stanowią fragment szerszych analiz finansowanych w ramach projektu Narodowego Centrum Nauki, pt. *Wpływ innowacji zarządczych na innowacyjność technologiczną i wyniki przedsiębiorstw*, 2012/07/B/HS4/00314.
- 2) Kwestionariusz C.B. Dobni został przetłumaczony na język polski przez autorów niniejszego artykułu – z udziałem profesjonalnych tłumaczy, celem zapewnienia jak największej wiarygodności przekładu.
- 3) K. Krot i D. Lewicka (2013) zastosowały narzędzie do badań proinnowacyjnej kultury przedsiębiorstw stworzone w oparciu o model Dobni i jego kwestionariusz. Narzędzie zaproponowane przez te autorki liczyło 39 stwierdzeń i uwzględniało 5-stopniową skalę Likerta.

Bibliografia

- [1] Abu-Jarad I.Y., Yusof N., Nikbin D. (2010), *A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance*, „International Journal of Business and Social Science”, Vol. 1, No. 3, pp. 26–46.
- [2] Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [3] Antoncic B., Hisrich R.D. (2003), *Privatization, Corporate Entrepreneurship, and Performance: Testing a Normative Model*, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, Vol. 8, No. 3, pp. 197–218.
- [4] Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [5] Crossan M.M., Apaydin M. (2010), *A Multi – Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*, „Journal of Management Studies”, Vol. 47, No. 6, pp. 1154–1191.
- [6] Danneels E. (2008), *Organizational Antecedents of Second-order Competences*, „Strategic Management Journal”, Vol. 29, No. 5, pp. 519–543.
- [7] De Tienne D., Mallette P. (2012), *Antecedents and Outcomes of Innovation-Oriented Cultures*, „International Journal of Business and Management”, Vol. 7, No. 18, pp. 1–11.
- [8] Dobni C.B. (2008), *Measuring Innovation Culture in Organizations. The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis*, „European Journal of Innovation Management” Vol. 11, No. 4, pp. 539–559.
- [9] Khazanchi S., Lewis M.W., Boyer K.K. (2007), *Innovation-supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation*, „Journal of Operations Management”, Vol. 25, No. 4, pp. 871–884.
- [10] Kostera M. (1996), *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [11] Kostera M., Śliwa M. (2012), *Zarządzanie w XXI wieku: Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [12] Krot K., Lewicka D. (2013), *The Market Orientation as a Key Dimension of Innovation Culture – Study of Polish Lingerie Company*, „International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning”, Vol. 3, No. 2, pp. 79–84.
- [13] Krzyworzek P. (2012), *Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji*, „Management and Business Administration. Central Europe”, Nr 1(108), s. 72–81.
- [14] Lau C.M., Ngo H.Y. (2004), *The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation*, „International Business Review”, Vol. 13, No. 6, pp. 685–703.
- [15] Malaviya P., Wadowa S. (2005), *Innovation Management in Organizational Context: An Empirical Study*, „Global Journal of Flexible Systems Management”, Vol. 6, No. 2, pp. 1–14.
- [16] Marcoulides G.A., Heck R.H. (1993), *Organizational Culture And Performance: Proposing And Testing A Model*, „Organization Science”, Vol. 4, No. 2, pp. 209–225.
- [17] Martins E.C., Terblanche F. (2003), *Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 6, No. 1, pp. 64–74.

- [18] Naranjo Valencia J.C., Sanz Valle R., Jiménez Jimenez D. (2010), *Organizational Culture as Determinant of Product Innovation*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 13, No. 4, pp. 466–480.
- [19] Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa.
- [20] *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (2008), OECD/Wspólnoty Europejskie, Wyd. MNiSzW, Warszawa.
- [21] Sitko-Lutek A. (red.), (2014), *Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- [22] Sørensen J.B. (2002), *The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance*, „Administrative Science Quarterly”, March, Vol. 47, No. 1, pp. 70–91.
- [23] Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 6, s. 9–25.
- [24] Terziovski M. (2010), *Innovation Practice and its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Manufacturing Sector: A Resources-based View*, „Strategic Management Journal”, Vol. 31, No. 8, pp. 892–902.
- [25] Tidd J., Bessant J. (2011), *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- [26] Wang S., Guidice R.M., Tansky J.W., Wang Z.M.M. (2010), *When R&D Spending is Not Enough: The Critical Role of Culture when You Really Want to Innovate*, „Human Resource Management”, July–August, Vol. 49, No. 4, pp. 767–792.
- [27] Wei Y., O’Neill H., Lee R.P., Zhou N. (2013), *The Impact of Innovative Culture on Individual Employees: The Moderating Role of Market Information Sharing*, „Journal of Product Innovation Management”, Vol. 30, No. 5, pp. 1027–1041.
- [28] Zdunczyk K., Blenkinsopp J. (2007), *Do Organisational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?* „European Journal of Innovation Management”, Vol. 10, No. 1, pp. 25–40.

Innovation Culture and Enterprise Performance

Summary

The aim of our paper is to describe the relationships between innovative organisational culture and economic and financial performance of enterprises. We present results of the research regarding the relationship between organisational culture, innovation and performance of enterprises in Poland and other countries. Then, we present our research results confirming the positive relationship between innovation culture and economic and financial performance in Polish enterprises. Our research was based on Dobni’s concept of innovative organisational culture, who proposed and developed measures to assess innovation culture specifically.

Keywords

organisational culture, innovation, innovation culture, performance