

KULTURA ORGANIZACYJNA WSPIERAJĄCA INNOWACYJNOŚĆ W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Joanna Olga Paliszkiewicz

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Streszczenie. Celem artykułu jest dokonanie przeglądu literatury dotyczącego pojęcia kultury organizacyjnej oraz zaprezentowanie wyników badań przeprowadzonych w małych i średnich przedsiębiorstwach z województwa śląskiego. Badania dotyczyły oceny kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność, zostały przeprowadzone w pierwszej połowie 2006 roku. Przedstawione narzędzie do badania kultury organizacyjnej można wykorzystać w rozmaitych celach: do monitorowania i oceniania zmian, rozpoznawania kultur zespołów osiągających najlepsze wyniki oraz usprawniania przebiegu fuzji i przejęć. Przedsiębiorstwa zmierzające do innowacyjności powinny skoncentrować się na powyższych czynnikach, tak, aby ich kombinacja stworzyła środowisko, w którym wiedza będzie faktycznie tworzona, rozpowszechniana i użytkowana.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, małe i średnie przedsiębiorstwa, woj. śląskie

WSTĘP

Kultura organizacyjna przejawia się w zachowaniach, sposobach wydawania poleceń, metodach organizowania pracy, technikach sprawowania władzy, gustach i strojach. Kultura organizacyjna spełnia w przedsiębiorstwie wiele funkcji, w tym m.in.: wyznacza granice przedsiębiorstwa, to znaczy stwarza różnice między poszczególnymi przedsiębiorstwami, zapewnia członkom organizacji poczucie tożsamości, ułatwia poszczególnym osobom angażowanie się w coś więcej niż tylko w interes własny, ułatwia utrzymanie zwartości organizacji dzięki normom określającym, co pracownicy powinni mówić i co robić, służy jako mechanizm wyjaśniający i kontrolny, kształtujący postawy oraz zachowania pracowników, a także jako mechanizm kierujący nimi. Wszystkie te elementy sprawiają, że kultura organizacyjna odgrywa znaczącą rolę w rozwoju i innowacyjności przedsiębiorstwa.

Adres do korespondencji – Corresponding author: Joanna Olga Paliszkiewicz, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Wydział Ekonomiczno-Rolniczy, Katedra Ekonomiki i Organizacji Gospodarstw Rolniczych, ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa, e-mail: joanna_paliszkiewicz@sggw.pl

W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczących oceny poziomu kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach.

POJĘCIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Jednym z antropologów, którzy wywarli ogromny wpływ na badania nad kulturą, jest C. Geertz i jego interpretacyjna teoria kultury. Badacz przyjmuje semiotyczny punkt widzenia i aby odkryć, co ludzie uważają za istotne w spoiwie organizacyjnym, czyli sytuacjach społecznych powstających w wyniku kontaktów międzyludzkich, koncentruje się na języku i symbolach. Badacze kultury przyjęli z antropologii także teorie interakcji symbolicznej oraz krytyczny stosunek do wartości i zachowań typowych dla społeczeństw Zachodu. Istotną rolę w zgłębieniu zagadnienia kultury organizacyjnej odegrała również socjologia, badająca rzeczywistość społeczną z perspektywy różnych społecznie tworzonych elementów rzeczywistości, takich jak: mity, rytuały, symbole, normy i wieloznaczność [Jashapara 2006].

Interesujący wkład w rozwój badań nad kulturą wnieśli zwolennicy postmodernizmu i teorii krytycznej. Ich zdaniem, kultura nie tkwi tylko w ludzkich umysłach, lecz także w interakcjach i przedmiotach materialnych, które stanowią publiczną manifestację symboli i znaczeń [Alvesson 2002].

Istnieje wiele definicji pojęcia kultury organizacyjnej. Według G. Hofstede, kultura organizacyjna jest zbiorowym programowaniem pamięci, które odróżnia członków jednej organizacji od innej. Według tego autora, kultura organizacyjna jest: holistyczna (tzn. odnosi się do całości, która jest czymś więcej niż sumą części tworzących ową całość), historycznie zdeterminowana (tzn. odzwierciedla historię organizacji), spokrewniona z rzeczami badanymi przez antropologów (tzn., że w jej skład wchodzi rytuały i symbole), społecznie konstruowana (tzn. jest kreowana i utrzymywana przez grupę ludzi tworzących organizację, trudna do zmiany) [Hofstede 1997].

Biorąc pod uwagę inne definicje można dodać, że to, co bywa zaliczane do kultury organizacyjnej, zależy od sposobu rozumienia i opisu samej kultury. Zwolennicy tzw. adaptacyjnego ujęcia kultury zwracają przede wszystkim uwagę na to, co jest bezpośrednio obserwowalne przez członków organizacji. Przedmiotem zainteresowania są wzory zachowań, mowa i sposób używania przedmiotów materialnych. Przeciwnie temu jest ujęcie nawiązujące do tzw. ideacyjnego ujęcia kultury, które preferuje to, co jest przeżywane jako wspólne przez członków organizacji.

Ciekawą definicję łączącą wymienione aspekty prezentuje D.R. Denison [Denison 1996]: „kultura organizacyjna odnosi się do głęboko ukrytej struktury organizacyjnej, opartej na wartościach, przekonaniach i założeniach reprezentowanych przez pracowników. Znaczenia ustala się poprzez socjalizację w ramach grup o różnej tożsamości, które współistnieją w miejscu pracy. Poprzez interakcje buduje się świat symboli, który z jednej strony zapewnia kulturze dużą stabilność, a z drugiej nadaje jej pewną kruchość i chwiejność wynikającą z zależności systemu od jednostkowych zachowań i procesów poznawczych”.

W trakcie prowadzonych rozważań na temat wpływu kultury na zarządzanie wiedzą przez takich autorów, jak I. Nonaka i H. Takeuchi z Japonii, G. Probst, S. Raub, K. Romhardt ze Szwajcarii oraz T.H. Davenport i L. Prusak ze Stanów Zjednoczonych widoczna jest wyraźna różnica pomiędzy podejściem reprezentowanym przez autorów

japońskich oraz podejściem autorów „zachodnich”. W ujęciu japońskim opierają się one w głównej mierze na wspieraniu kultury organizacyjnej, m.in. poprzez zagwarantowanie powszechności wiedzy na temat intencji i strategii organizacji, zagwarantowanie dostatecznej autonomii i twórczej atmosfery. Z góry zakłada się tu pozytywne nastawienie członków organizacji do angażowania się w proces tworzenia i dzielenia się wiedzą z innymi. W ujęciu zachodnim kwestia ta wygląda inaczej. Wyraźnie podkreślana jest np. konieczność stworzenia w organizacji warunków, w których jej uczestnicy będą dostrzegali indywidualną korzyść z dzielenia się wiedzą z innym uczestnikami (tego rodzaju jest idea „ryнку wiedzy” T.H. Davenporta i L. Prusaka).

BADANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Nie ma obecnie zgodności wśród badaczy co do istoty kultury organizacyjnej i jej różnych składników. Dlatego powstała cała gama narzędzi pomiarowych, w rozmaitym stopniu nawiązujących do istniejących teorii. Badania zmierzające do określenia charakteru kultury w danej organizacji można podzielić na dwie kategorie [Ashkanasy, Wilderom, Peterson 2000]:

- badania klasyfikujące – mają na celu przyporządkowanie organizacji według wybranej typologii. Poprzez analizę zachowań i wartości pozwalają określić, jaki typ kultury jest najbliższy danej organizacji. W ten sposób ukazują kierownictwu aktualny stan rzeczy i umożliwiają ustalenie pożądaných zmian kulturowych;
- badania profilujące – służą skonstruowaniu profilu organizacji z wykorzystaniem szerokiej palety norm, zachowań i wartości. Dzieli się je na trzy rodzaje: efektywnościowe, opisowe i spójnościowe. Badania efektywnościowe koncentrują się na wartościach warunkujących sukcesy firmy. Badania opisowe mierzą organizacyjne wartości. Badania spójnościowe określają poziom dopasowania jednostki do organizacji.

Wadą badania klasyfikującego jest założenie, że organizacja pasując dokładnie do jednego z precyzyjnie zdefiniowanych modeli, w rzeczywistości może łączyć w sobie elementy różnych modeli, co decyduje o jej odrębności, ale nie oznacza, że między poszczególnymi typologiami istnieje jakkolwiek ciągłość, dlatego badania profilujące wykorzystujące szersze spojrzenie są lepsze.

Według C.A. O'Reilly'ego, J. Chapmana i D.F. Caldwell [O'Reilly, Chapman, Caldwell 1991], istnieje siedem podstawowych cech stanowiących o istocie kultury organizacji: innowacja i podejmowanie ryzyka, zwracanie uwagi na szczegóły, nastawienie na wyniki, nastawienie na ludzi, nastawienie na zespoły, agresywność, stabilność. Każda z tych cech występuje w skali ciągłej, od wartości najniższej do najwyższej. Według tych autorów, ocena organizacji pod tymi siedmioma względami przedstawia złożony układ kultury organizacji.

KULTURA ORGANIZACYJNA SPRZYJAJĄCA INNOWACYJNOŚCI – WYNIKI BADAŃ

Badania zostały przeprowadzone w 368 małych i 143 średnich przedsiębiorstwach z terenu województwa śląskiego w 2006 roku. Kwestionariusz ankietowy skierowano do kadry kierowniczej. Badania dotyczyły kultury organizacyjnej wspierającej innowa-

cyjność przedsiębiorstw. Ankietowani odpowiadali w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało odpowiedź negatywną, a 5 pozytywną. Według autora, kulturę organizacyjną sprzyjającą innowacyjności i generowaniu nowej wiedzy można budować poprzez wypełnianie warunków opisanych poniżej. Wyniki badań zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Analiza kultury organizacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach
Table 1. Analysis of organizational culture in small and medium enterprises

Lp.	Mierniki/Measures	1	2	3	4	5
K ₁	W przedsiębiorstwie zachęca się pracowników do innowacyjności i podejmowania ryzyka	7,1	14,5	28,0	33,1	17,4
K ₂	W przedsiębiorstwie ludzie nie są agresywni i nastawieni na rywalizację	2,4	9,2	15,3	34,1	39,1
K ₃	Pracownicy są usatysfakcjonowani stopniem współpracy	2,4	7,2	22,9	50,9	16,6
K ₄	Pracownicy wspierają się wzajemnie	1,0	2,7	18,4	49,5	28,4
K ₅	Pracownicy zdają sobie sprawę z odpowiedzialności za pomyłki	0,6	3,1	9,4	37,2	49,7
K ₆	W przedsiębiorstwie panuje atmosfera sprzyjająca nauce, którą cechuje pozytywne myślenie	2,5	7,2	16,4	42,7	31,1
K ₇	W przedsiębiorstwie panuje atmosfera, którą cechuje poczucie własnej wartości	1,6	5,1	15,9	45,0	32,5
K ₈	W przedsiębiorstwie panuje atmosfera, którą cechuje wzajemne zaufanie	1,2	4,5	15,5	41,9	37,0
K ₉	W przedsiębiorstwie panuje atmosfera, którą cechuje gotowość do działań zapobiegawczych i podejmowania odpowiedzialności za wyniki organizacji	1,0	5,5	18,0	40,9	34,6
K ₁₀	Działalność przedsiębiorstwa zmierza bardziej do rozwoju niż do utrzymania status quo	3,9	11,4	19,8	25,6	39,3
K ₁₁	W przedsiębiorstwie kierownicy zachęcają pracowników do ciągłego analizowania sposobu, w jaki pracują i do modyfikowania go w razie potrzeby	2,5	7,8	18,6	39,3	31,7
K ₁₂	W przedsiębiorstwie kierownicy oczekują od pracowników precyzji, analitycznego podejścia i zwracania uwagi na szczegóły	1,6	3,9	9,2	38,2	47,2
K ₁₃	W przedsiębiorstwie kierownictwo skupia uwagę raczej na wynikach niż na metodach oraz procesach stosowanych do ich uzyskania	6,3	9,6	24,5	38,2	21,5
K ₁₄	W przedsiębiorstwie kierownictwo w podejmowaniu decyzji uwzględnia wpływ wyników na ludzi w organizacji	3,7	6,7	25,6	47,2	16,8
K ₁₅	W przedsiębiorstwie kierownictwo organizuje pracę raczej wokół zespołów niż wokół poszczególnych ludzi	9,6	14,1	21,5	38,4	16,4

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań własnych.
Source: Author's research.

W przedsiębiorstwie należy zachęcać pracowników do innowacyjności, tworzyć wewnętrzny rynek dla kreowania pomysłów. Dzięki takiemu podejściu wzrośnie zmobilizowanie, zaangażowanie i zainteresowanie pracowników tworzeniem nowych pomysłów. Jeśli pracownik czuje się ważny i doceniany, to łatwiej będzie się godził na pewne wyrzeczenia związane z rozwojem przedsiębiorstwa, w tym przypadku z kosztami tworzenia nowego pomysłu (tzn. poddanie się krytyce, zastanowienie się). W 17,2% badanych przedsiębiorstwach zawsze zachęca się pracowników do innowacyjności i podejmowania ryzyka, w 33,1% działania takie odbywają się często, w 28,0% czasami, w 14,5% sporadycznie, a w 7,1% nigdy.

Atmosfera w pracy powinna być przyjazna, ludzie nie powinni być nastawieni na agresję i rywalizację. Ten aspekt jest w dużej mierze zależny od stosowanych systemów motywowania. W 39,1% badanych przedsiębiorstwach ludzie nie są agresywni i nastawieni na rywalizację. W pozostałych przedsiębiorstwach można obserwować przeciwne zachowania z różną częstotliwością.

Pracownicy powinni być zadowoleni ze współpracy w przedsiębiorstwie. Kultura organizacyjna powinna gwarantować pracownikom bezpieczeństwo oraz umacniać w nich poczucie własnej wartości, mimo błędów, które czasami im się przydarzają. Na pierwszym miejscu powinien być człowiek, a nie zadanie. W 16,6% jednostek pracownicy są w pełni usatysfakcjonowani ze stopnia współpracy wewnątrz organizacji, w 50,9% czasami, w pozostałych przedsiębiorstwach zadowolenie jest na niższym poziomie.

Pracownicy powinni wspierać się wzajemnie. W 28,4% badanych przedsiębiorstwach pracownicy wspierają się wzajemnie, w 49,5% czasami, w 18,4% od czasu do czasu, w 2,7% rzadko, w 1,0% nigdy.

Pracownicy powinni zdawać sobie sprawę z odpowiedzialności za pomyłki i uczyć się wzajemnie na własnych błędach. W badanych podmiotach w 49,7% zawsze są odpowiedzialni, w 37,2% czasami, w 9,4% od czasu do czasu, w 3,1% sporadycznie, a w 0,6% nigdy.

Poprzez ciągłe szkolenie i stwarzanie szansy na podnoszenie kwalifikacji przez pracowników można utworzyć kulturę organizacji, w której generowanie pomysłów będzie postrzegane jako kolejna okazja do zdobycia doświadczenia. W 31,1% przedsiębiorstwach panuje atmosfera sprzyjająca nauce, w 42,7% taka atmosfera panuje czasami, w 16,4% od czasu do czasu, w 7,2% sporadycznie, a w 2,5% nigdy.

W przedsiębiorstwie powinna panować atmosfera, którą cechowałoby poczucie własnej wartości. W 32,5% przedsiębiorstwach panuje atmosfera, którą cechuje poczucie własnej wartości, w 45,0% taka atmosfera panuje czasami, w 15,9% od czasu do czasu, w 5,1% sporadycznie, a w 1,6% nigdy.

W przedsiębiorstwie atmosfera powinna być oparta na wzajemnym zaufaniu. Założenie to jest możliwe do zrealizowania tylko w warunkach, gdy nie ma zagrożenia utraty pracy lub stanowiska. W 37,0% przedsiębiorstwach panuje atmosfera, którą cechuje wzajemne zaufanie, w 41,9% taka atmosfera panuje czasami, w 15,5% od czasu do czasu, w 4,5% sporadycznie, a w 1,2% nigdy.

W przedsiębiorstwie należy budować atmosferę, którą cechować będzie gotowość do działań zapobiegawczych i podejmowania odpowiedzialności za wyniki organizacji. W 34,6% przedsiębiorstwach stale panuje taka atmosfera, w 40,9% czasami, w 18,0% od czasu do czasu, w 5,5% sporadycznie, a w 1,0% nigdy.

Działalność przedsiębiorstwa powinna zmierzać bardziej do rozwoju niż do utrzymania status quo, 39,3% badanych podmiotów zmierza do rozwoju.

W przedsiębiorstwie kierownicy powinni zachęcać pracowników do ciągłego analizowania sposobu, w jaki pracują, i do modyfikowania go w razie potrzeby. Poprzez wspieranie ludzi w ich wysiłkach mających na celu zdiagnozowanie problemów organizacji oraz określenie tego, co można i należy poprawić, kierownicy mobilizują swoich podwładnych i kształtują ich zaangażowanie w procesie zmian. W 31,7% przedsiębiorstwach kierownicy zachęcają pracowników do ciągłego analizowania sposobu, w jaki pracują, w 39,3% takie działania podejmowane są czasami, w 18,6% od czasu do czasu, w 7,8% sporadycznie, a w 2,5% nigdy.

Kierownicy powinni oczekiwać od pracowników precyzji, analitycznego podejścia i zwracania uwagi na szczegóły. W 47,2% przedsiębiorstwach podejmowane są takie działania, w 38,2% czasami, w 9,2% od czasu do czasu, w 3,9% rzadko a w 1,6% nigdy.

Kierownictwo powinno skupiać uwagę raczej na wynikach niż na metodach oraz procesach stosowanych do ich uzyskania. Pracownicy muszą czuć, co dzieje się w organizacji i w jakim kierunku organizacja zmierza. Dzięki szybkim i pełnym kanałom informacyjnym kultura organizacyjna musi umożliwiać ludziom zrozumienie strategicznych działań organizacji. W 21,5% przedsiębiorstwach kierownictwo skupia uwagę na wynikach, w 38,2% czasami, w 24,5% od czasu do czasu, w 9,6% rzadko, a w 6,3% nigdy.

Przy podejmowaniu decyzji kierownictwo powinno uwzględniać wpływ wyników na ludzi w organizacji. W 16,8% badanych podmiotów taka zasada jest stosowana, w 47,2% czasami, w 25,6% od czasu do czasu, w 6,7% rzadko, a w 3,7% nigdy.

Kierownictwo powinno organizować pracę raczej wokół zespołów niż wokół poszczególnych ludzi. W 16,4% przedsiębiorstwach stawia się na pracę zespołową, w 38,4% czasami korzysta się z pracy zespołowej, w 21,5% od czasu do czasu, w 14,1% rzadko, a 9,6% nigdy.

W kolejnym etapie badań zsumowano ich wyniki w każdym przedsiębiorstwie i podzielono badane jednostki na 4 grupy, biorąc pod uwagę określone przedziały. Do grupy A zaliczono przedsiębiorstwa, które znalazły się w przedziale od 61 do 75, do grupy B od 46 do 60, do grupy C od 31 do 45 i do grupy D od 15 do 30. Wyniki obliczeń przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Podział przedsiębiorstw na cztery grupy według wielkości badanego podmiotu
Table 2. Division of enterprises for four groups according to their size

Odpowiedzi/Answers	A 75–61	B 60–46	C 45–31	D 30–15	Razem/Total
Małe przedsiębiorstwa	44,6%	49,2%	5,7%	0,5%	100,00
Średnie przedsiębiorstwa	33,6%	57,3%	8,4%	0,7%	100,00

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań własnych.
Source: Author's research.

Jeżeli przedsiębiorstwo mieści się w przedziale A, to kultura organizacyjna odgrywa znaczącą rolę i przedsiębiorstwa dbają o odpowiednie jej kształtowanie. Analizując wyniki obliczeń można stwierdzić, że tylko 44,6% małych przedsiębiorstw i 33,6% średnich przedsiębiorstw w sposób odpowiedni wykorzystuje kulturę organizacyjną do wspierania i rozwijania innowacyjności (grupa A).

Jeżeli przedsiębiorstwo znalazło się w grupie B, oznacza to, że proces kreowania kultury organizacyjnej przebiega dobrze. Po przeanalizowaniu wyników da się wyodrębnić słabe punkty, które można poprawić w celu usprawnienia badanych procesów. W tej grupie znalazło się 49,2% małych oraz 57,3% średnich przedsiębiorstw.

Miejsce w grupie C oznacza, że choć w przedsiębiorstwie są jakieś przejawy tworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej, to istnieje potrzeba rozwijania metod wspierających to tworzenie. Do tej grupy zaklasyfikowano się 5,7% małych i 8,4% średnich przedsiębiorstw.

W przedsiębiorstwach z grupy D działania związane z tworzeniem kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność nie występują. Do tej grupy należy 0,5% małych oraz 0,7% średnich przedsiębiorstw.

PODSUMOWANIE

Przedstawione aspekty mogą zostać użyte jako narzędzie do badania kultury organizacyjnej, można to wykorzystać w rozmaitych celach: do monitorowania i oceniania zmian, rozpoznawania kultur zespołów osiągających najlepsze wyniki oraz usprawniania przebiegu fuzji i przejęć. Przedsiębiorstwo zmierzające do innowacyjności powinno skoncentrować się na powyższych czynnikach, tak aby ich kombinacja stworzyła środowisko w organizacji, w którym wiedza będzie faktycznie tworzona, rozpowszechniana i użytkowana.

Kluczową rolę w tworzeniu kultury organizacyjnej odgrywają postawy, normy i zachowania podzielane przez kadrę kierowniczą, która powinna na pierwszym miejscu stawiać zawsze człowieka i wykorzystanie jego możliwości i umiejętności. Kadra kierownicza powinna stworzyć właściwe warunki fizyczne i społeczne, takie, aby pracownik nie tylko musiał, ale i chciał twórczo i efektywnie pracować. Kultura organizacyjna powinna także stwarzać możliwość samorealizacji pracowników, czyli „robienie tego, co się lubi i do czego ma się wyraźne predyspozycje” [Hammer i Wołoszyn 1999].

Najlepszym sposobem na zwiększanie poziomu innowacyjności byłoby stworzenie kultury organizacji, która ceni i wynagradza: dzielenie się wiedzą, zdobywanie nowej wiedzy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, rozszerzanie zdobytej wiedzy, pracę zespołową oraz twórcze rozwiązywanie problemów i zapobieganie im. W takich organizacjach nie powinno się nagradzać: pasywności, wewnętrznej konkurencji, biurokracji i kontrolowanych zachowań, chęci władzy i walki o nią. Tworzenie takich nowych, prorozwojowych kultur organizacyjnych wymaga nowych kwalifikacji kadr kierowniczych i ich wieloletniej współpracy z pracownikami.

PIŚMIENNICTWO

- Alvesson M., 2002, *Understanding Organizational Culture*, sage Publications, London.
- Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F. (red.), 2000, *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Denison D.R., 1996, What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, „Academy of Management Review” nr 3 (21).
- Hammer H., Wołoszyn J., 1999, *Wybrane zagadnienia z psychologii społecznej*, Wydawnictwo Format-AB, Warszawa, s. 48.
- Hofstede G., 1997, *Cultures and organizations, Software of the mind*, McGraw-Hill, s. 179–180.
- Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa, s. 239.
- Mikołajczyk Z., 1994, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 71.
- O'Reilly C.A., Chapman J., Caldwell D.F., 1991, People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit, „Academy of Management Journal”, September, s. 487–516.

ORGANIZATIONAL CULTURE SUPPORTING INNOVATION PROCESS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Abstract. The paper presents aspects connected with organizational culture. The research which was made in small and medium enterprises in Silesian province has been presented. The research was connected with estimation of organizational culture which supports innovation process. It was done in 2006. Presented model, which enable estimation of organizational culture, can be used in different ways: to monitor and estimate changes, to describe culture of teams, and to improve process of fusion and acquisition of new knowledge. The enterprises which tend to be innovative should concentrate on described factors to create culture, which enable localization, development, transfer and sharing of knowledge. The workers should be responsible for processes connected with knowledge management and processes connected with innovation.

Key words: organizational culture, small and medium enterprises, Silesia

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 13.03.2007