

# Uwarunkowania kulturowo-organizacyjne innowacyjności przedsiębiorstw

**Anna Wojtowicz<sup>1</sup>,  
Anna Mikos<sup>2</sup>,  
Anna Karas<sup>3</sup>**

Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki

ORCID:

<sup>1</sup> 0000-0001-6758-9479

<sup>2</sup> 0000-0003-2780-1759

<sup>3</sup> 0000-0002-4040-7265

**Abstrakt:** Punkt wyjścia do rozważań przedstawionych w artykule stanowi teza, że skalę działalności innowacyjnej warunkuje posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał innowacyjny i zdolność jego wykorzystania w procesie tworzenia innowacji. W artykule przyjęto, że potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa to zespół cech społeczno-gospodarczych, kształtowanych w ramach rozwoju danego przedsiębiorstwa, stanowiących bazę dla jego działalności innowacyjnej. Te z nich, które są na bieżąco skutecznie wykorzystywane dla tworzenia innowacji o znaczeniu komercyjnym, wpływają na zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia innowacji. Celem artykułu jest przedstawienie wpływu czynników kulturowych i organizacyjnych zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa na jego innowacyjność oraz prezentacja wyników badań empirycznych w tym zakresie. Główny problem badań obejmuje rozpoznanie takich czynników kulturowych i organizacyjnych, które w sposób istotny i trwały wpływają na zdolność innowacyjną i w ostatecznym rozrachunku na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. Pierwsza część artykułu obejmuje zatem prezentację kulturowych i organizacyjnych czynników zdolności innowacyjnej, tworzących jedną z jej determinant – organizację pracy. W drugiej części przedstawiono wyniki badań empirycznych obejmujących prezentację wybranych czynników kulturowych i organizacyjnych zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw regionu Małopolski. Jak pokazują prezentowane w artykule dane z badań, czynniki kulturowe i organizacyjne mają istotny wpływ na zdolności innowacyjne przedsiębiorstw, a tym samym na działalność innowacyjną mierzoną liczbą wprowadzanych innowacji.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, innowacje, potencjał innowacyjny, zdolność innowacyjna

## 1. Wprowadzenie

Miarą rozwoju gospodarki, jak i przedsiębiorstwa, w wąskim ujęciu jest poziom i rozmiar prowadzonej działalności innowacyjnej. Przedsiębiorstwa posiadające odpowiedni potencjał do tworzenia innowacji mają większą możliwość budowania konkurencyjnej pozycji rynkowej. Najważniejszym czynnikiem decydującym o sile i kierunku konkurowania jest

Korespondencja:

Anna Karas

Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki  
Katedra Zarządzania  
ul. Waryńskiego 14  
33-100 Tarnów, Poland  
Tel.: +48 14 65 65 535  
E-mail: anna.karas@mwse.edu.pl

innowacja tworzona wewnątrz organizacji przez pracowników danego przedsiębiorstwa. To ona warunkuje inteligentny wzrost oparty na wiedzy. Często proces innowacji inicjowany jest przez innowacje produktowe, te z kolei pociągają za sobą konieczność zmian sposobu działania w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego też, aby innowacja mogła powstać w przedsiębiorstwie, niezbędne jest – oprócz wiedzy, kompetencji i umiejętności pracowników – stworzenie warunków pozwalających na efektywne wykorzystanie tych czynników w procesie tworzenia innowacji.

Każde przedsiębiorstwo, działając w obecnych realiach gospodarczych, ma świadomość, że to właśnie prowadzenie działalności innowacyjnej wpływa na jego pozycję rynkową. Działalność innowacyjna zależy od czynników zewnętrznych, które wiążą się z uwarunkowaniami otoczenia organizacji, jak i wewnętrznych, wynikających z wykorzystania posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału innowacyjnego. Odpowiednie wykorzystanie przez organizację potencjału, będącego sumą wiedzy poszczególnych jednostek wchodzących w ich skład, decyduje o stopniu ich innowacyjności. Dlatego też istotnym w procesie tworzenia innowacji jest umiejętne kierowanie zarówno samymi pracownikami, jak i posiadaną przez nich wiedzą oraz kompetencjami. Ważnym elementem zarządzania innowacjami jest zatem identyfikacja potrzeb pracowników organizacji jako twórców wiedzy, a tym samym twórców innowacji. Wykorzystanie takiego podejścia wspomaga proces tworzenia, przetwarzania, przekazywania i wykorzystania wiedzy niezbędnej w procesie kreowania i wdrażania innowacji (Baruk 2006, s. 242). Należy mieć również na uwadze, że ilość wprowadzanych innowacji staje się miernikiem oceny poziomu zdolności innowacyjnej jednostki, a ta z kolei urasta do rangi podstawowej determinanty jej przetrwania i rozwoju.

Zasadniczym celem artykułu jest przedstawienie wpływu czynników kulturowych i organizacyjnych, jako jednej z determinant zdolności innowacyjnej, na prowadzenie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz prezentacja wyników badań empirycznych w tym zakresie. Główny problem badań obejmuje rozpoznanie takich czynników kulturowych i organizacyjnych, które w sposób istotny i trwały wpływają na zdolność innowacyjną i w ostatecznym rozrachunku na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. Przeprowadzając badania, przyjęto założenie, że nie tylko wiedza i umiejętności pracowników stanowią o poziomie innowacyjności przedsiębiorstwa, ale tak samo ważnym czynnikiem jest właściwa organizacja pracy, rozumiana jako tworzenie dogodnych warunków do kreowania i wdrażania w nim innowacji.

## 2. Zdolność innowacyjna przedsiębiorstwa i jej determinanty

Rozwój przedsiębiorstwa jest pochodną wielu procesów, zależy od skali prowadzonej działalności innowacyjnej. Przedsiębiorstwa, prowadząc taką działalność, wykorzystują potencjał własnych pracowników. Współpraca między poszczególnymi pracownikami przyczynia się do realizacji efektu synergii, którego produktem jest innowacja. Innowacja zaś to wszelka, z założenia korzystna, twórcza i oryginalna zmiana w różnych obszarach działalności organizacji,

wnosząca nowość i postęp w stosunku do stanu istniejącego, ocenianego pozytywnie w świetle kryteriów efektywności danej organizacji (Kozioł, Karaś, Wojtowicz, 2017).

Skalę działalności innowacyjnej warunkuje posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał innowacyjny i zdolność jego wykorzystania w procesie tworzenia innowacji. W artykule przyjęto, że potencjał innowacyjny danego przedsiębiorstwa to zespół cech społeczno-gospodarczych, kształtowanych w ramach jego rozwoju, stanowiących bazę dla jego działalności innowacyjnej. W głównej mierze są to zasoby, procesy, struktury, czynniki występujące w przedsiębiorstwie. Te z nich, które są na bieżąco skutecznie wykorzystywane dla tworzenia innowacji o znaczeniu komercyjnym, wpływają na zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia innowacji. Na potencjał innowacyjny ma również wpływ otoczenie sektorowe, głównie rynek, a więc przedsiębiorstwo wraz z klientami, konkurentami, dostawcami i kooperantami (w tym przede wszystkim relacje, jakie łączą przedsiębiorstwo z jego najważniejszymi interesariuszami). Jednak aby móc kreować nowe rozwiązania, każde przedsiębiorstwo musi posiadać zdolność innowacyjną (innowacyjność), która obejmuje kreatywny proces tworzenia innowacji w organizacji. Oznacza to efektywne wykorzystanie potencjału innowacyjnego danej organizacji.

Za kluczowe determinanty budowy i rozwoju zdolności innowacyjnej przyjęto: kompetencje kierownicze i pracownicze – zwłaszcza wiedzę z doświadczenia i wiedzę pozyskaną z zewnątrz – nowoczesność infrastruktury, organizację pracy, kooperację w zarządzaniu wiedzą (tj. budowanie aliansów wiedzy z klientami i innymi podmiotami oraz dodatkowo korzystanie z otwartych źródeł wiedzy lub zakup technologii) oraz zabezpieczenie wiedzy (Kozioł, Wojtowicz, Pyrek, 2014). Podkreślając ogromne znaczenie wiedzy w procesie innowacji, odpowiednio wykorzystane kompetencje kierownicze i pracownicze, organizacja pracy, nowoczesna infrastruktura, kooperacja z innymi przedsiębiorstwami i wymiana wiedzy oraz zabezpieczanie wiedzy będącej podstawą innowacji to czynniki wpływające na stopień zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa.

Zdolność innowacyjna organizacji może być rozpatrywana w postaciach cząstkowych (którym odpowiadają determinanty tej zdolności), jak również można ją ująć w formie agregatywnej dla przedsiębiorstwa lub całej branży.

Zdolność innowacyjna uwarunkowana jest czynnikami zewnętrznymi (np. nasilenie się konkurencyjności), na które mamy ograniczony wpływ, i przede wszystkim czynnikami wewnętrznymi. Jako przedmiot badań przyjęto wewnętrzne czynniki zdolności innowacyjnej, natomiast punktem odniesienia jest działalność innowacyjna przedsiębiorstwa.

W dalszej części artykułu, zgodnie z podejściem cząstkowym do zdolności innowacyjnej, przedmiotem rozważań będzie jedna z jej determinant – organizacja pracy. Spośród wszystkich zidentyfikowanych determinant zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa organizacja pracy jest najbardziej zróżnicowana wewnętrznie. Tworzą ją: kultura innowacyjności, formy organizacji pracy, premiovanie za innowacyjność, infrastruktura wspierająca proces decyzyjny, powiązania wewnętrzne między stanowiskami pracy czy też funkcjonowanie działu B+R.

### 3. Organizacja pracy – uwarunkowania organizacyjne i kulturowe innowacyjności przedsiębiorstwa

Wielu badaczy wskazuje kulturę organizacyjną jako krytyczny atut w walce konkurencyjnej, uważając ją za kluczowy czynnik sukcesu w działalności biznesowej (por. Aniszewska, 2007; Deal, Kennedy, 1983; Serafin, 2015; Trompenaars, Hamden-Turner, 2002).

Organizacje różnią się nie tylko wielkością, strukturą czy rodzajem prowadzonej działalności, ale również kulturą. Kultura stanowi ich „osobowość”, odzwierciedla dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza niepisanych, a często nie do końca uświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy, wzmacnia trwałość systemu społecznego. Jest rozumiana jako utrwalone w przedsiębiorstwie wzory myślenia i postępowania pracowników, kształtowane przez postawy i zachowanie kierownictwa. Przenika ona zarówno proces formułowania strategii, jak i proces jej realizacji. Można więc przyjąć, że kultura w przedsiębiorstwie (każdej organizacji) stanowi kontekst wszelkich działań i procesów zarządczych. Przedsiębiorstwo, które rozumie i zna swą kulturę, może wykorzystać tę wiedzę jako źródło strategicznej siły.

Istotnym elementem powstawania innowacji w nowoczesnej gospodarce (gospodarce wiedzy) są sprzężenia zwrotne pomiędzy fazami procesu występującymi wewnątrz firmy oraz połączenia z zasobami wiedzy i działalnością badawczą o charakterze zewnętrznym. Jak z tego wynika, proces innowacji nie jest procesem liniowym, jednokierunkowym, który jest stymulowany wyłącznie przez rozwój naukowy. Proces ten ma charakter interaktywny i multidyscyplinarny<sup>1</sup>. Ponieważ innowacje są procesem interakcyjnym wykorzystującym źródła wewnętrzne i zewnętrzne – stanowią rezultat określonego w danym momencie, w danej branży oraz branżach wspomagających, stanu wiedzy i informacji. Oznacza to konieczność permanentnego uczenia się organizacji i jej pracowników, nie tylko na własnych, ale i na cudzych błędach, a więc poprzez partnerskie relacje z różnego typu współpracownikami.

Należy podkreślić, że nieliczne przedsiębiorstwa są zdolne do tworzenia innowacji bez udziału podmiotów zewnętrznych (sektor usług naukowych, sektor usług technicznych, instytucje wspierające przemysł). Co istotne, to właśnie korzystanie z takich zewnętrznych powiązań jest czynnikiem optymalizującym koszt procesu innowacyjnego. Często uzyskana z zewnątrz wiedza stanowi rdzeń (lub jego uzupełnienie) we własnym procesie innowacyjnym firmy.

Stymulowanie działalności innowacyjnej wymaga swoistej kultury organizacyjnej – kultury proinnowacyjnej. Nie istnieje wzorcowy model kultury organizacyjnej, który tworzy idealne warunki dla innowacyjności. Można jednak wskazać determinanty kultury organizacyjnej zwiększające prawdopodobieństwo pojawiania się nowych idei i rozwiązań. Zalicza się do nich (Zawadzki, 2009): efektywne metody pracy zespołowej, zróżnicowanie składu zespołów zadaniowych, autonomię zespołów, współpracę międzywydziałową, skuteczną i mało sformalizowaną komunikację, dzielenie się wiedzą (danymi, spostrzeżeniami, uwagami, rozwiązaniami), wsparcie kierownictwa dla inicjatyw, partycypację pracowników w zarządzaniu, delegowanie uprawnień, nastawienie na jakość, orientację na ryzyko,

<sup>1</sup> Zobacz: koncepcje modeli interaktywnych procesu innowacyjnego – model sprzężeń zwrotnych i interakcji (tzw. model powiązań łańcuchowych) Kline’a i Rosenberga (1986) i model „sprzężeniowy” Rothwella i Zegveld (1985), koncepcje – sieciową i systemową – procesu innowacyjnego oraz model „otwartych innowacji” (Chesbrough 2003).

elastyczne środowiska pracy, dostarczanie informacji zwrotnej o wynikach pracy, kreowanie kultury zaufania i współpracy, wspieranie ciągłego rozwoju pracowników.

Aby kultura organizacyjna była czynnikiem sprzyjającym zdolności innowacyjnej, przedsiębiorstwa muszą być odpowiednio kształtowane poprzez czynniki organizacyjne – strukturę organizacyjną czy też elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz działania kadry kierowniczej. Kierownicy powinni tworzyć klimat sprzyjający twórczości, rozumianej jako pojawianie się nowych pomysłów i sposobów działania. Wśród działań sprzyjających twórczemu klimatowi wymienia się (Stoner, Wankel, 1997, s. 353–354):

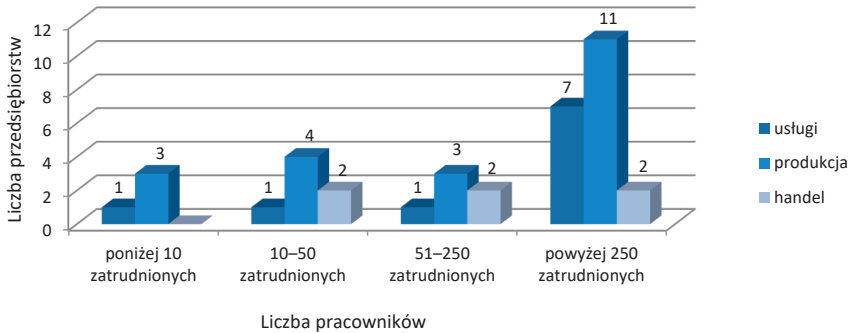
- doprowadzenie do akceptowania zmiany (przekonanie o korzyściach i konieczności zmian);
- zachęcanie do nowych pomysłów (gotowość do wysłuchania propozycji podwładnych, wdrażanie najbardziej obiecujących pomysłów lub przedstawianie ich kierownikom wyższego szczebla);
- ułatwianie wzajemnych kontaktów (z członkami grup roboczych – własnej i innych);
- tolerowanie niepowodzeń;
- ustalenie jasnych celów i zapewnienie swobody w ich osiągnięciu (ukierunkowanie twórczości);
- zapewnienie uznania (nagradzanie działań twórczych).

Innowacyjności sprzyja luźna i płaska struktura organizacyjna z możliwością elastycznej zmiany ról poszczególnych pracowników (członków zespołu). Przedsiębiorstwo innowacyjne powinno cechować się różnorodnością, ekspansywną strategią, szybkim wprowadzaniem zmian i wysoką tolerancją niepewności (Wojtczuk-Turek, 2009, s. 272–273). Ważnym atrybutem zdolnego do innowacji przedsiębiorstwa jest także system motywacyjny sprzyjający innowacjom, w tym zwłaszcza kryteria kształtowania i różnicowania wynagrodzeń. Struktura wynagrodzenia powinna zawierać tylko te elementy, które zwiększają motywację do osiągnięcia lepszych wyników, należy bezpośrednio nagradzać za jakość pracy, obsługę klientów, kreatywność i otwartość na zmiany.

#### 4. Wyniki badań empirycznych

W celu oceny zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw przeprowadzono badania<sup>2</sup> w ponad 300 firmach działających na terenie regionu małopolskiego w latach 2013–2015. Badania przeprowadzono metodą ankietową. Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części. Pierwsza z nich obejmowała pytania dotyczące charakterystyki prowadzonej działalności, druga dotyczyła oceny zasobów przedsiębiorstwa, innowacyjności oraz otoczenia sektorewego. Z racji poruszanego tematu przedmiotem analizy są uwarunkowania dotyczące kultury organizacyjnej i organizacji pracy, które stanowią jedną z determinant zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw. Wśród badanych podmiotów 37 przedsiębiorstw wykazało wysoki stopień wykorzystania tego czynnika w procesie tworzenia innowacji, dlatego też poniższe dane dotyczą tylko tej części przedsiębiorstw. Najliczniejszą grupę tworzą przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną (21 przedsiębiorstw) oraz firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników (11 firm) (zob. rysunek 1).

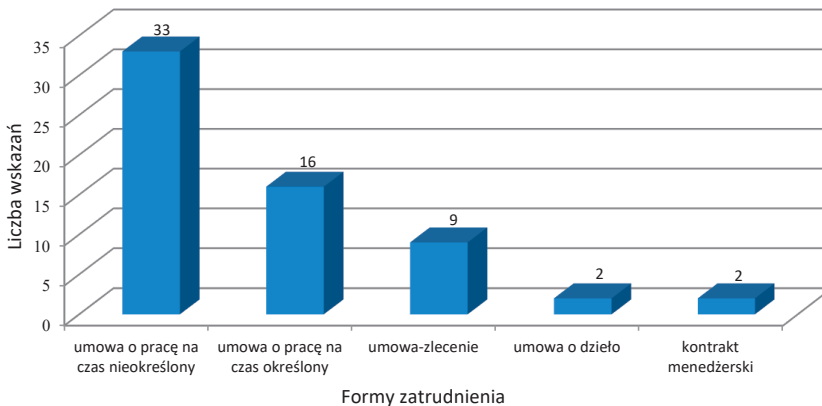
<sup>2</sup> Badania zostały przeprowadzone w 316 przedsiębiorstwach regionu Małopolski, w ramach własnego projektu badawczego, realizowanego przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.



Rysunek 1. Wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach  
(Figure 1. The employment level in the researched enterprises)

Źródło: opracowanie własne.

W analizowanych przedsiębiorstwach najczęściej stosowaną formą zatrudnienia jest zatrudnianie pracowników na podstawie umowy o pracę (rysunek 2). Taka forma zatrudnienia daje pracownikom poczucie stabilizacji, tym samym minimalizuje czynnik niepewności co do ich przyszłości zawodowej. Pracownicy posiadający zatrudnienie na czas nieokreślony identyfikują się z przedsiębiorstwem, a tym samym pełniej angażują się w realizację powierzonych im zadań. Chętniej podejmują działania zmierzające do dbania o rozwój firmy, które obejmują również poszukiwanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Na drugim miejscu firmy stosują umowy-zlecenia (47% badanych przedsiębiorstwach) oraz umowy o dzieło i kontrakty menedżerskie, które są najrzadziej wybieranymi formami zatrudnienia (11% przedsiębiorstw).

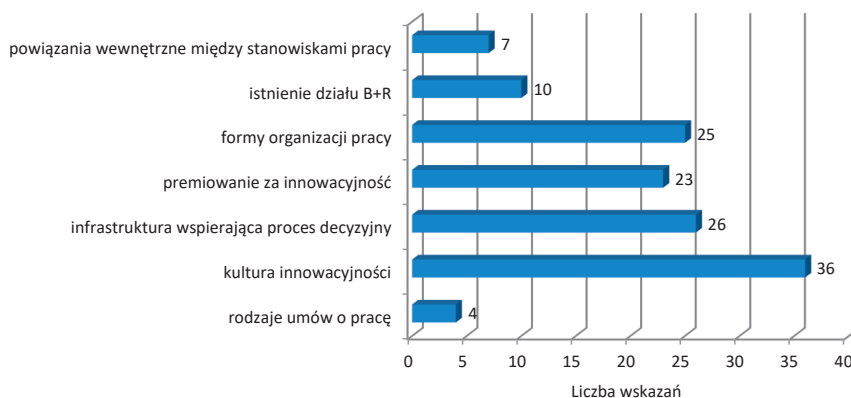


Rysunek 2. Formy zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach  
(Figure 2. Forms of employment in the researched enterprises)

Źródło: opracowanie własne.

Bazując na literaturze przedmiotu, wyodrębniono kilka czynników wpływających na organizację pracy. Należą do nich formy zatrudnienia, premiowanie za innowacyjność, wymiana wiedzy między stanowiskami, stosowanie systemów wspierających procesy decyzyjne czy organizacja pracy w zespole. Odpowiednie wykorzystanie tych czynników może przyczynić się

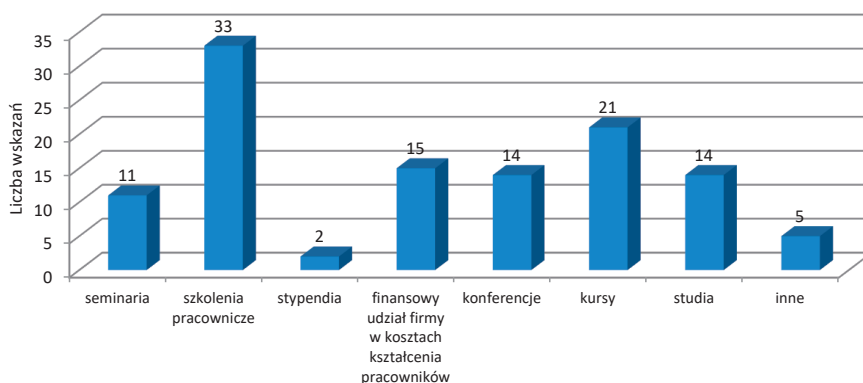
do powstania innowacji w przedsiębiorstwie. Jak pokazują wyniki przeprowadzonych badań, w analizowanych przedsiębiorstwach wskazano istnienie takich warunków pracy, które prowadzą do kreowania i wdrażania innowacji. Najczęściej, bo aż w 36 przedsiębiorstwach (rysunek 3), wskazywano na występowanie kultury organizacyjnej przyczyniającej się do łatwego dostępu do wiedzy (brak barier w przekazywaniu informacji), tworzenie warunków sprzyjających twórczemu myśleniu, pomoc w poszukiwaniu wiedzy, dopuszczanie popełniania błędów przez pracowników, zachęcanie pracowników do zespołowego rozwiązywania problemów, dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami i generowania nowych pomysłów.



Rysunek 3. Czynniki wpływające na organizację pracy  
(Figure 3. Factors affecting the organization of work)

Źródło: opracowanie własne.

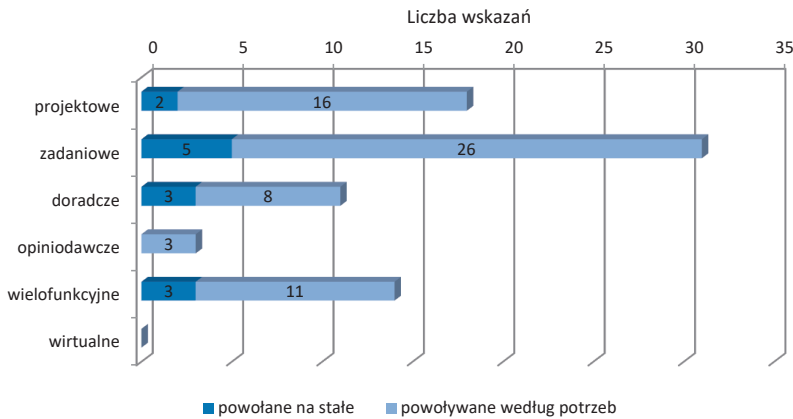
Mając na uwadze rozwój pracowników, przedsiębiorstwa realizują różne programy rozwoju ich kompetencji, począwszy od stworzenia pracownikom możliwości udziału w konferencjach, seminariach czy kursach specjalistycznych, do wysyłania pracowników na staże zagraniczne. Przedsiębiorstwa inwestują w swoich pracowników, finansując również specjalistyczne studia lub szkolenia (rysunek 4).



Rysunek 4. Formy wzbogacania potencjału kwalifikacyjnego pracowników  
(Figure 4. Forms of developing workers' qualification potential)

Źródło: opracowanie własne.

W celu skutecznej wymiany wiedzy między pracownikami we wszystkich badanych przedsiębiorstwach tworzone są różnego rodzaju zespoły pracowników (rysunek 5). W większości firm (ponad 80% badanych) zespoły te powoływano w sytuacjach wynikających z bieżących potrzeb przedsiębiorstwa. Tylko 5 przedsiębiorstw posiada zespoły zadaniowe, projektowe czy doradcze, na stałe wpisane w swoją strukturę organizacyjną. Najczęściej firmy tworzą zespoły zadaniowe (31 przedsiębiorstw wskazało ten rodzaj zespołów), drugim rodzajem są zespoły projektowe (w 18 przedsiębiorstwach). Zarówno w przypadku zespołów zadaniowych, jak i projektowych głównym powodem ich powstania było opracowanie nowego produktu bądź dostosowanie oferty do potrzeb klienta, usprawnienie procesu produkcji lub procesu sprzedaży, wprowadzenie nowych form promocji i reklamy produktu.

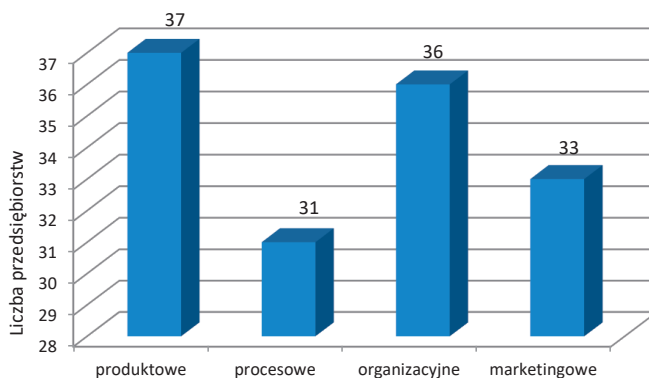


Rysunek 5. Rodzaje zespołów  
(Figure 5. Types of teamworks)

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy skali i rodzaju współpracy między pracownikami w powoływanych zespołach, można wskazać dwie zależności wynikające z powodów tworzenia takich zespołów. W badanych przedsiębiorstwach najczęściej wskazywano na silną współpracę między pracownikami na stanowiskach projektowych, technologicznych czy konstruktorских, zwłaszcza gdy opracowywano nowy produkt lub nowe rozwiązania technologiczne. Natomiast przy wprowadzaniu zmian dotyczących poszerzenia działalności, działań związanych ze sprzedażą nowych produktów, duża współpraca w przekazywaniu wiedzy występuje między stanowiskami marketingowymi, finansowymi oraz pracownikami działu obsługi klienta.





Rysunek 6. Rodzaj wprowadzanych innowacji  
(Figure 6. Types of introduced innovations)

Źródło: opracowanie własne.

Podając założenie, iż miarą skutecznego wykorzystania potencjału innowacyjnego, a tym samym zdolności innowacyjnej, jest rozmiar prowadzonej działalności innowacyjnej, mierzony liczbą wprowadzanych przez przedsiębiorstwa innowacji, możemy stwierdzić, że przedsiębiorstwa posiadające wysoki stopień kultury proinnowacyjnej są w stanie tworzyć innowacje. Każda z badanych firm wprowadziła na rynek innowacje produkcyjne (rysunek 6). Prawie każde przedsiębiorstwo wprowadziło innowacje organizacyjne, które obejmowały m.in. zmiany w zakresie sposobu zarządzania organizacją. Można zatem stwierdzić, iż zmiana w sposobie zarządzania przyczyniła się do powstania innowacji organizacyjnej, a ta z kolei do powstania innowacji na przykład produktowej, procesowej czy marketingowej.

## 5. Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo, które zamierza skutecznie funkcjonować na silnie konkurujących rynkach, powinno prowadzić przemyślaną działalność innowacyjną, której efektem będzie skuteczne wdrażanie innowacji we wszelkich aspektach jego funkcjonowania, tj. innowacji technologicznych i nietechnologicznych. W praktyce ocena działalności innowacyjnej, a zatem również zdolności innowacyjnej, dokonywana jest głównie przez pryzmat liczby wdrożonych innowacji, rodzaju innowacji czy wartości uzyskanych z innowacji.

W świetle przedstawionych wyników badań nasuwają się następujące wnioski:

- przedsiębiorstwa, które zapewniają pracownikom możliwości rozwoju, tworzą warunki pracy sprzyjające twórczemu myśleniu, potrafią skuteczniej tworzyć i wprowadzać innowacje;
- podmioty, które stosują pracę zespołową w działaniach obejmujących opracowanie i realizację pomysłów innowacyjnych, wykazują wysoką skuteczność prowadzonej działalności innowacyjnej;
- przedsiębiorstwa, które pozwalają na swobodę w pozyskiwaniu wiedzy przez pracowników zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim, zwiększają swoją zdolność innowacyjną.

Jak potwierdzają zaprezentowane w artykule wyniki badań, przedsiębiorstwa, które odznaczają się wysokim stopniem zdolności innowacyjnej, mają odpowiednie uwarunkowania do kreowania, wdrażania w organizacji i wprowadzania na rynek innowacji. W tych przedsiębiorstwach, które zapewniają warunki pracy charakterystyczne dla kultury proinnowacyjnej, poszukiwanie pomysłów, tworzenie i komercjalizacja innowacji jest procesem o wysokim stopniu skuteczności i efektywności.

## Bibliografia

- Aniszewska, G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE. ISBN 9788320816983.
- Baruk, J. (2006). *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Poznań: Wydawnictwo Adam Marszałek. ISBN 9788374414067.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1-57851-837-7.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 498–505. DOI 10.1177/002188638301900411.
- Kline, S.J., Rosenberg, N. (1986). An overview of Innovation, W: R. Landau, N. Rosenberg (eds.). *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (s. 275–305). Washington: National Academy Press. ISBN 0309036305.
- Koziół, L., Wojtowicz, A., Karaś, A. (2014). Recognition of the determinants of innovation capacity of enterprises. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 25(2), 107–116.
- Koziół, L., Wojtowicz, A., Karaś, A. (2017). The Concept of the Innovative Tourism Enterprises Assessment Capability. W: V. Katsoni, A. Upadhy, A. Stratigea (eds.). *Tourism, Culture and Heritage in a Smart Economy* (s. 159–172). Cham: Springer. ISBN 9783319477329.
- Koziół, L., Wojtowicz, A., Pyrek, R., (2014) Determinanty zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw regionu Małopolski. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 24(1), 113–122.
- Rothwell, R., Zegveld, W. (1985). *Reindustrialization and technology*. London: Longman. ISBN 0582902010.
- Serafin, K. (2015). Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 222(2), 87–100.
- Stoner, J., Wankel, C. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: PWE. ISBN 8320808618.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2002). *Siedem wymiarów kultury: znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 8388597655.
- Wojtczuk-Turek, A. (2009). Kulturowe determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa. W: M. Juchnowicz (red.). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim* (s. 271–282). Kraków: Wolters Kluwer Business. ISBN 9788375266818.
- Zawadzki, K. (2009). Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników. W: M. Juchnowicz (red.). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim* (s. 451–458). Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer Business. ISBN 9788375266818.

## The conditionings of cultural and organizational system backgrounds on business innovations

---

**Abstract:** The starting point of considerations, presented in the article, is a thesis that a scale of innovative activity depends on innovative ability of enterprises and ability to exploit this potential in the process of introducing innovations. The article assumes the information that an innovative potential of an enterprise is considered to be social and economic features. What is more, these features are shaped during the development of an enterprise and they form the basis for the innovative activity of this enterprise. Those of them which are used constantly and effectively in the commercial process of introducing innovations have an impact on enterprise's ability to establish innovations. The main aim of the article is to show the impact of cultural and organizational factors of enterprise's innovation capacity on its business innovation. What is more, the article also provides results of an empirical

research about the discussed impact. The main subject of the research is the recognition of cultural and organizational factors that have a permanent and significant influence on capacity for innovation, and then on innovative activity of an enterprise. The first part of the article includes presentations of cultural and organizational factors of innovative ability that create one of its determinants – the organization of work. The second part of the article talks about results of an empirical research. The results describe selected cultural and organizational factors of innovation capacity of enterprises that are located in the Małopolska Region. As the data presented in the article shows, cultural and organizational factors have a significant impact on the innovative capacity of enterprises. They also have an influence on innovative activity, measured by the number of innovations introduced.

**Key words:** organizational culture, innovations, innovative potential, capacity for innovation

---