

Dr inż. Jerzy Baruk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

ORCID: 0000-0002-7515-0535

e-mail: jerzy.baruk@poczta.onet.pl

Rola kultury innowacji w doskonaleniu działalności innowacyjnej organizacji

The role of innovation culture in improving innovation activity of the organizations

Streszczenie

Celem publikacji jest omówienie na podstawie wybranej literatury istoty innowacji, istoty kultury innowacji, wyjaśnienie wzajemnego związku tych kwestii, omówienie istoty zarządzania innowacjami w środowisku kultury innowacyjnej. Do realizacji tego celu wykorzystano następujące metody badawcze: analizę krytyczno-poznawczą wybranej literatury przedmiotu, metodę opisową, porównawczą i metodę projektowania modeli i systemów społeczno-ekonomicznych. Metody te umożliwiły dokonanie krytycznej interpretacji podstawowych pojęć, takich jak: rozwój, innowacja, zarządzanie innowacjami, kultura organizacyjna/innowacyjna, zarządzanie kulturą innowacyjną. Natomiast metodę projektowania modeli i systemów społeczno-ekonomicznych wykorzystano do zaprojektowania modeli: racjonalnego zarządzania procesem tworzenia innowacji w środowisku kultury innowacji oraz modelu integracji zarządzania kulturą innowacyjną i działalnością innowacyjną w organizacjach innowacyjnych. Wymienione elementy konstrukcyjne artykułu stanowią o jego oryginalności. Posiadają one istotne dla menedżerów walory poznawcze i utylitarne, stwarzające (po ich zastosowaniu) możliwości systemowego przekształcenia tradycyjnie zarządzanej organizacji w organizację zarządzaną innowacjami w środowisku kultury innowacyjnej.

Słowa kluczowe

innowacja, kierownik, kultura innowacji, organizacja, rozwój, zarządzanie innowacjami, zarządzanie kulturą innowacyjną

Abstract

The aim of the publication is to discuss, on the basis of selected literature, the essence of innovation, the essence of innovation culture, to explain the interrelation of these issues, to discuss the essence of innovation management in the environment of innovative culture. The following research methods were used to achieve this goal: critical and cognitive analysis of selected literature on the subject, descriptive method, comparative method and designing socio-economic models and systems method. These methods made it possible to critically interpret basic concepts such as: development, innovation, innovation management, organizational/innovation culture, innovation culture management. On the other hand, the designing socio-economic models and systems method was used to design models: rational management of the innovation process in the environment of innovation culture and a model of integration of innovation culture management and innovation activity in innovative organizations. The above-mentioned structural elements of the article determine its originality. They have important cognitive and utilitarian values for managers, creating (after their application) the possibility of systemic transformation of a traditionally managed organization into an organization managed by innovation in the environment of innovative culture.

Keywords

innovation, manager, innovation culture, organization, development, innovation management, innovation culture management

JEL: 030, 031, 032, 043

Wprowadzenie

System gospodarczy każdego kraju obejmuje dużą, aczkolwiek zmienną liczbę organizacji o charakterze przemysłowym i usługowym. Każda organizacja stanowi część otaczającej nas rzeczywisto-

ści, wyodrębnioną ze względu na realizowane cele i zasoby niezbędne do ich osiągnięcia. W literaturze przedmiotu występują różne klasyfikacje celów organizacji. Według *Encyklopedii zarządzania* można mówić o celach: ogólnych i szczegółowych; strategicznych, taktycznych, operacyjnych; ekono-

micznych i pozaekonomicznych; produkcyjno-marketingowych, finansowych i społecznych; nadrzędnych i podrzędnych; głównych i ubocznych; wewnętrznych i zewnętrznych (*Encyklopedia zarządzania*, 2024). Bardziej ogólny podział celów przedstawiają Aguilera i in (2024). Zdaniem wspomnianych autorów cele organizacji mogą być: finansowe i niefinansowe, wewnętrzne i zewnętrzne oraz wielorakie. Singh i Woo (2008) wyodrębniają cele strategiczne, taktyczne i operacyjne. Nieco inną koncepcję celów organizacji analizuje Puto (2017). Autorka dzieli cele na: rynkowe, ekonomiczno-finansowe, społeczne, związane z pozycją lidera i prestiżem, stwierdzając jednocześnie, że współczesne organizacje nastawione są głównie na maksymalizację zysków, co pozytywnie wpływa na podniesienie ich wartości rynkowej oraz umożliwia długotrwałe przetrwanie i rozwój. Mioduchowska-Jaroszewicz (2016), analizując cele współczesnego przedsiębiorstwa podkreśla, że celem tym powinno być zaspokajanie potrzeb wszystkich interesariuszy.

Nie wnikając w szczegóły takich klasyfikacji, należy podkreślić, że dobrze określone cele powinny wyrażać sens funkcjonowania i rozwoju organizacji, umożliwiać kształtowanie i porządkowanie struktury organizacyjnej, ułatwiać zaspokajanie potrzeb określonych grup klientów w określonym czasie, racjonalizować wewnętrzną organizację pracy.

Generalnie wielu autorów sugeruje, że głównym celem organizacji powinna być maksymalizacja zysku. Jest to pogląd dyskusyjny, choćby z tego powodu, że nie gwarantuje pełnego przeznaczenia tego zysku na rozwój. Zasadne jest więc przyjęcie rozwoju organizacji w stadium postępu jako celu głównego organizacji i traktowanie zysku jako środka prowadzącego do osiągnięcia tego celu (Baruk, 2023). Ponieważ podstawowym czynnikiem rozwoju organizacji, regionów i całych gospodarek są innowacje, posiadające swoje źródła zarówno w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu (Tidd & Bessant, 2013), zasadne jest więc przedstawienie ich istoty i czynników wpływających na sprawność działalności innowacyjnej, ze szczególnym akcentem na kulturę innowacyjną.

W artykule dążono do rozwiązania następującego problemu badawczego: jaką rolę spełnia kultura innowacji w doskonaleniu działalności innowacyjnej we współczesnych organizacjach? W procesie rozwiązywania tak sformułowanego problemu badawczego poszukiwano odpowiedzi na trzy pytania badawcze:

- 1) Co jest istotą działalności innowacyjnej we współczesnych organizacjach?
- 2) Jakie czynniki wpływają na sprawność działalności innowacyjnej w organizacjach?
- 3) Co jest istotą kultury innowacyjnej i jaki jest jej związek z działalnością innowacyjną?

Kwestie te należy uznać za kluczowe w kontekście systemowego usprawniania zarządzania działalnością innowacyjną traktowaną jako główny czynnik rozwoju organizacji. Konstrukcja publikacji oparta jest na przeświadczeniu, że większość publikacji traktuje zarządzanie innowacjami w pewnym oderwaniu od systemowego kształtowania kultury innowacji.

Celem artykułu jest omówienie istoty innowacji, istoty kultury innowacji, wyjaśnienie wzajemnego związku tych kwestii, omówienie istoty zarządzania innowacjami w środowisku kultury innowacyjnej. Zasadne jest więc zrozumienie przez kadre kierowniczą problematyki innowacji jako czynnika rozwoju organizacji oraz zależności sprawności działalności innowacyjnej od poziomu kultury innowacji w organizacji. Systemowe kształtowanie środowiska kultury innowacji, zintegrowanego ze strategią działalności innowacyjnej, staje się niezbędną formą doskonalenia sprawności zarządzania działalnością innowacyjną umożliwiającą rozwój organizacji w stadium postępu.

Do opracowania publikacji wykorzystano następujące metody: analizę krytyczno-poznawczą wybranej literatury przedmiotu, metodę opisową, porównawczą i metodę projektowania modeli i systemów społeczno-ekonomicznych. Wskazane metody wykorzystano do krytycznej interpretacji pojęć takich jak: cele organizacji i ich klasyfikacja, rozwój, innowacja i jej wpływ na rozwój organizacji, kultura organizacyjna, kultura innowacji i jej wpływ na sprawność zarządzania działalnością innowacyjną. Metoda projektowania modeli i systemów społeczno-ekonomicznych posłużyła do zaproponowania modelu integracji zarządzania kulturą innowacji i modelu zarządzania działalnością innowacyjną w kontekście dynamizacji rozwoju organizacji.

Analiza krytyczno-poznawcza literatury przedmiotu prowadzi do konstatacji, że sprawność zarządzania współczesnymi organizacjami, zwłaszcza zarządzania innowacjami, ograniczana jest różnego rodzaju barierami, których źródła tkwią wewnątrz organizacji, jak i w ich otoczeniu. W konsekwencji formułowane cele organizacji nie zawsze określone są adekwatnie do rzeczywistych potrzeb organizacji, co ogranicza wybór optymalnych sposobów realizacji tych celów, zwłaszcza wiedzy i innowacji. Jednocześnie nie zawsze identyfikuje się rzeczywiste czynniki ograniczające sprawność działalności innowacyjnej. Jednym z takich czynników jest poziom kultury innowacji i sposób jej kształtowania. W konsekwencji można mówić o istnieniu luki między postulowanym poziomem kultury innowacji i rzeczywistym stanem w tym zakresie. Luka ta spowodowana jest niezrozumieniem jej przez kadre kierowniczą, jak również niedocenianiem jej wpływu na sprawność procesów tworzenia i wdrażania innowacji. W konse-

kwencji poziom działalności innowacyjnej wielu organizacji jest zerowy lub względnie niski. W takiej sytuacji trudno mówić, że w organizacjach tych innowacje są ważnym czynnikiem ich rozwoju w stadium postępu. Kierownicy raczej preferują tradycyjne metody zarządzania, bardziej ukierunkowane na realizację celów krótkoterminowych niż na kreowanie celów długoterminowych, prowadzących do rozwoju organizacji w stadium postępu. Zasadna jest więc zmiana mentalności kadry kierowniczej i powszechne uświadamianie sobie, czym jest wiedza, innowacje, kultura innowacji, jaki jest ich wzajemny związek, jak je wzajemnie kształtować poprzez zarządzanie i systemowo wykorzystywać do realizacji celów rozwoju organizacji.

Istota innowacji i jej wpływ na rozwój organizacji

Kwestia innowacji, jej istota i związek z rozwojem organizacji rozważane są w literaturze przedmiotu od wielu dziesiętków lat. Za podstawę wszelkich rozważań o istocie innowacji można uznać klasyczną definicję zaprezentowaną przez Schumpetera, który zakładał, że podstawowym elementem dynamicznego procesu są zmiany przybierające postać innowacji. Zmiany te mogą polegać na (Langroodi, 2021):

- odkryciu nowego źródła surowców;
- prezentacji nowego produktu;
- wdrożeniu nowoczesnej metody produkcji;
- poszukiwaniu nowych rynków;
- utworzeniu monopolu lub utworzeniu nowego typu organizacji przemysłowej.

Ujęcie to wskazuje na techniczny, ekonomiczny i organizacyjny charakter innowacji. Schumpeter uważał, że przedmiotem innowacji mogą być: produkty, procesy wytwarzania, organizacja, jeżeli są nowe i znajdują praktyczne zastosowanie. Wykorzystanie nowych rozwiązań i nadanie im wartości ekonomicznej to podstawowe warunki uznania ich za innowacje prowadzące do rozwoju gospodarczego. Myśl tę ciekawie rozwinął Drucker, stwierdzając, że innowacja tworzy zasoby. Zasoby nie istnieją, dopóki człowiek nie znajdzie dla nich zastosowania i nie nada im wartości ekonomicznej. Do tego momentu każda roślina jest tylko chwastem, a minerał kamieniem (Drucker, 1992).

Na kanwie klasycznej definicji innowacji zaproponowanej przez Schumpetera powstało wiele publikacji, których autorzy podejmowali próby rozwiązywania tej problematyki. Pomimo wielu wysiłków, do dzisiaj nie zaproponowano jednoznacznej definicji innowacji, której można przypisać trzy znaczenia (Baruk, 2009):

- 1) czynnościowe (procesowe), kiedy innowacja traktowana jest jako proces obejmujący projektowanie, realizację, adaptację i praktyczne wykorzystanie rozwiązania;
- 2) atrybutowe, traktujące innowację jako jedną z możliwych reakcji organizacji na potrzeby społeczne własne i otoczenia; taka innowacja stanowi wyraz (cechę) postępu społeczno-ekonomicznego;
- 3) rzeczowe, stanowiące końcowy rezultat procesu tworzenia innowacji; dotyczą one całego zbioru wytworów, procedur, metod charakteryzujących się określonymi cechami.

W literaturze przedmiotu dominuje czynnościowe (procesowe) podejście do definiowania innowacji. Przykładowo Tidd i Bessant (2013) innowację traktują jako proces, w którym pomysły stają się rzeczywistością i przynoszą określone korzyści. Proces ten składa się z następujących faz: poszukiwań, wyboru, realizacji, dyskontowania wartości z innowacji. Innowacja to proces, w wyniku którego dostrzeżona okazja staje się nowym pomysłem, ten zaś następnie znajduje powszechne praktyczne zastosowanie (Tidd & Bessant, 2013). Nieco inne znaczenie innowacji nadają Prahalad i Krishnan (2010), kładący akcent na kształtowanie oczekiwań konsumentów poprzez innowacje, na ciągłe reagowanie na ich zmieniające się wymagania, zachowania i doświadczenia. Przy czym niezbędne jest racjonalne łączenie zasobów wielu dla zaspokojenia potrzeb jednostki. Innowację można też pojmować jako proces skutkujący zmianą wyrobu, usługi, organizacji, sektora przemysłu lub regionu w wyniku przekształcenia nowych pomysłów w coś wartościowego. Proces ten obejmuje (Palabiyik & Demircan, 2021):

- wytwarzanie wiedzy,
- aplikację wiedzy,
- rozpowszechnianie i przyswajanie wiedzy.

Podobna w treści jest definicja przedstawiona przez Taylora (2017), który innowację określa jako proces twórczy, w wyniku którego nowe lub ulepszone pomysły są pomyślnie opracowywane i stosowane w celu uzyskania praktycznych i wartościowych wyników. Innowacja może też oznaczać nowe pomysły, które są faktycznie stosowane na zasadniczo różne sposoby w celu wygenerowania nowej i/lub dodatkowej wartości (Lee & Trimi, 2018).

Z przedstawionych definicji wynika następująca konstatacja: innowacja jest nowością, skutkiem określonego procesu, jest zmianą istniejącego stanu rzeczy. Jednak są one przedstawiane na dużym poziomie ogólności, dlatego budzą pewne wątpliwości interpretacyjne, takie jak:

- 1) Czy każda zmiana istniejącego stanu rzeczy jest innowacją, mimo że każda innowacja jest zmianą?

- 2) Jaki stopień nowości powinien wyróżniać projektowaną zmianę?
- 3) Jakie kryteria powinna spełniać zmiana, aby została uznana za innowację?
- 4) Czy projektowana i wdrażana zmiana powinna generować korzyści? Jeżeli tak, to jakie (ekonomiczne, techniczne, społeczne)?

Częściowo słabości te wyeliminowano w definicji zaproponowanej w czwartym wydaniu podręcznika Oslo Manual, w którym stwierdza się, że innowacja to nowy lub ulepszony produkt lub proces (lub ich kombinacja), który znacząco różni się od poprzednich produktów lub procesów jednostki i który został udostępniony potencjalnym użytkownikom (produkt) lub wprowadzony do użytku przez jednostkę (proces) (OECD/Eurostat, 2018).

Wydaje się, że w świetle wskazanych nieścisłości interpretacyjnych najbardziej poprawną definicją innowacji jest propozycja autora niniejszego artykułu, który przez innowację rozumie celowo zaprojektowaną przez człowieka zmianę dotyczącą: 1) produktów (wprowadzenie do produkcji i na rynek wyrobów lub usług nowych lub istotnie udoskonalonych), 2) metod wytwarzania (zastosowanie w produkcji metod nowych lub istotnie udoskonalonych), 3) organizacji pracy lub produkcji (nowe rozwiązania organizacyjne w znaczeniu strukturalnym i procesowym lub istotne udoskonalenie rozwiązań istniejących), 4) nowych lub udoskonalonych metod zarządzania i metod marketingu.

Warunkiem uznania takiej zmiany za innowację powinny być: jej nowość przynajmniej dla danej organizacji, zastosowanie po raz pierwszy w danej społeczności (najmniejszą społecznością jest pojedyncza organizacja) celem osiągnięcia korzyści społeczno-gospodarczych oraz spełnienie przyjętych kryteriów ekonomicznych, technologicznych i społecznych (Baruk, 2022).

Niezależnie od trudności interpretacyjnych w procesie decyzyjnym, jaka zmiana może być innowacją, a jaka nią nie jest, można stwierdzić, że innowacje zarówno usprawniające, jak i radykalne stanowią klucz do technologicznego, ekonomicznego i społecznego sukcesu każdej organizacji. Innowacje mają zastosowanie we wszystkich obszarach funkcjonowania i rozwoju organizacji, zwłaszcza w rozwoju produktów, metod ich wytwarzania, metod zarządzania, metod marketingu, sposobów wykonywania pracy itp. (Tohidi & Jabbari, 2012). Innowacje są kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej, która decyduje o sukcesie gospodarczym każdej organizacji. Jeśli organizacje chcą przetrwać i rozwijać się w dzisiejszym turbulentnym otoczeniu, muszą dołożyć wszelkich starań, aby wprowadzać innowacyjne podejścia i kreatywność; dlatego wsparcie najwyższego kierownictwa jest niezbędne (Urbancová, 2013).

Celem innowacji jest nie tylko rozwój organizacji w stadium postępu, tworzenie większej wartości

dla klientów, większej przewagi konkurencyjnej, ale głównie tworzenie inteligentnej przyszłości poprawiającej jakość życia. Innowacja przynosi korzyść wszystkim zainteresowanym stronom, nie tylko jej twórcy czy organizacji (Lee & Trimi, 2018). Innowacje umożliwiają tworzenie wartości w następujących obszarach: nowych wyrobach, usługach, technologiach, nowej organizacji pracy, nowych metodach zarządzania, marketingu, jakości produktów i pracy, nowym podejściu do wartości dla klientów, redefinicji bazy klientów, wiedzy, kapitale społecznym itp. Lima i in. (2023) wyodrębniają aż 61 korzyści płynących z zastosowania innowacji, zakwalifikowanych do następujących kategorii: przewaga konkurencyjna, wyrób/usługa, procesy, strategia, wiedza, organizacja oraz pracownicy.

W praktyce gospodarczej różnorakie korzyści ekonomiczne i społeczne, generowane przez innowacje nie zawsze stanowią wystarczający argument dla kadry kierowniczej do systemowego ich tworzenia i wdrażania. Świadczą o tym wyniki badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych w Polsce. W latach 2020–2022 udział innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych wyniósł 32,2%, a usługowych – 32,1% (GUS, 2023). Oznacza to, że przynajmniej jedną innowację zastosowało mniej niż co trzecie przedsiębiorstwo. W latach 2019–2021 udział innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych wyniósł 22,0%, a usługowych – 19,7% (GUS, 2022). W Unii Europejskiej w 2020 r. innowacje w procesach biznesowych wprowadziło 43,5% przedsiębiorstw, natomiast w Polsce takich przedsiębiorstw było tylko 26,9% (Eurostat, 2020b). Względnie niski odsetek organizacji wprowadzających innowacje może być spowodowany określonymi barierami o wysokim znaczeniu, takimi jak (Eurostat, 2020a): brak finansów wewnętrznych, brak finansowania zewnętrznego, wysokie koszty innowacji, brak wykwalifikowanych pracowników, brak partnerów do współpracy, trudności w uzyskaniu dotacji, niepewny popyt rynkowy, wysoka konkurencja, brak dostępu do wiedzy zewnętrznej, różne priorytety w przedsiębiorstwie.

Ogólnie bariery innowacji można podzielić na (Das i in., 2018): 1) wewnętrzne: finansowe, brak wykorzystania nowych pomysłów, restrykcyjny sposób myślenia, brak kompetencji w zakresie tworzenia nowości, brak działalności B+R, unikanie ryzyka, brak informacji o rynkach, brak informacji o technologiach i niesprawna (sztywna) struktura organizacyjna, 2) zewnętrzne: opór klientów, nierozwinięta sieć, dynamika ekosystemu i zawirowania technologiczne. Zdaniem Uyarra i in. (2014) ograniczeniem dla działalności innowacyjnej są następujące bariery: brak popytu na innowacje, zbyt nakazowe specyfikacje, zbyt małe i krótkie kontrakty, brak interakcji, niskie możli-



wości nabywców, nieodpowiednie zarządzanie prawami własności intelektualnej, złe zarządzanie ryzykiem. Badania empiryczne pozwoliły na zidentyfikowanie następujących barier innowacji (Alshwayat i in., 2023): wysoka biurokracja, brak komunikacji, brak zaangażowania pracowników, opór menedżerów średniego szczebla, awersja do ryzyka. W wyniku innych badań empirycznych ujawniono cztery grupy barier innowacji (Martínez-Azúa & Samal-Berrocal, 2022): 1) bariery ekonomiczne i instytucjonalne (brak finansowania wewnętrznego, brak finansowania zewnętrznego, wysokie koszty, rynki zdominowane przez firmy o ugruntowanej pozycji, niewystarczająca elastyczność zasad i przepisów oraz brak wsparcia ze strony administracji publicznej), 2) bariery wiedzy (brak wykwalifikowanej kadry, brak informacji o technologiach, brak informacji o rynkach oraz trudności we współpracy z innymi firmami), 3) bariery przyswajalności (brak mediatorów innowacji, trudności w zakresie ochrony innowacji, wysokie ryzyko naśladownictwa, brak popytu na innowacje ze strony klientów, warunki rynkowe nieimplikujące konieczności wprowadzania innowacji), 4) bariery niepewności (wysokie ryzyko ekonomiczne, niepewność co do popytu na towary i usługi, problemy organizacyjne przedsiębiorstwa oraz brak kultury innowacyjnej).

Znajomość czynników ograniczających sprawność działalności innowacyjnej powinna stanowić podstawę wszelkich działań usprawniających, dlatego też w dalszej części publikacji zajmujemy się dwoma ograniczeniami, jakimi są zarządzanie i kultura innowacji.

Istota zarządzania innowacjami

Wprawdzie wśród teoretyków i praktyków pojawiają się wątpliwości, czy możliwe jest efektywne zarządzanie złożonym i nacechowanym niepewnością procesem tworzenia i wdrażania innowacji, niemniej jednak należy stwierdzić, że możliwe jest radykalne zwiększenie szans na sukces innowacji dzięki objęciu ich racjonalnym zarządzaniem. W ogólnym ujęciu zarządzanie innowacjami można potraktować jako proces systematycznego i strategicznego podejścia do generowania, opracowywania i wdrażania nowych pomysłów, wyrobów, usług lub procesów, które wpływają na wzrost wartości organizacyjnej. Zarządzanie to stanowi kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie innowacjami obejmuje: opracowanie strategii innowacji; generowanie nowych pomysłów; ocenę i wybór pomysłów; rozwój i prototypowanie; go-to-market; wdrożenie i przyjęcie. Dla zapewnienia skuteczności zarządzania innowacjami konieczne jest stworzenie wspierającej kultury or-

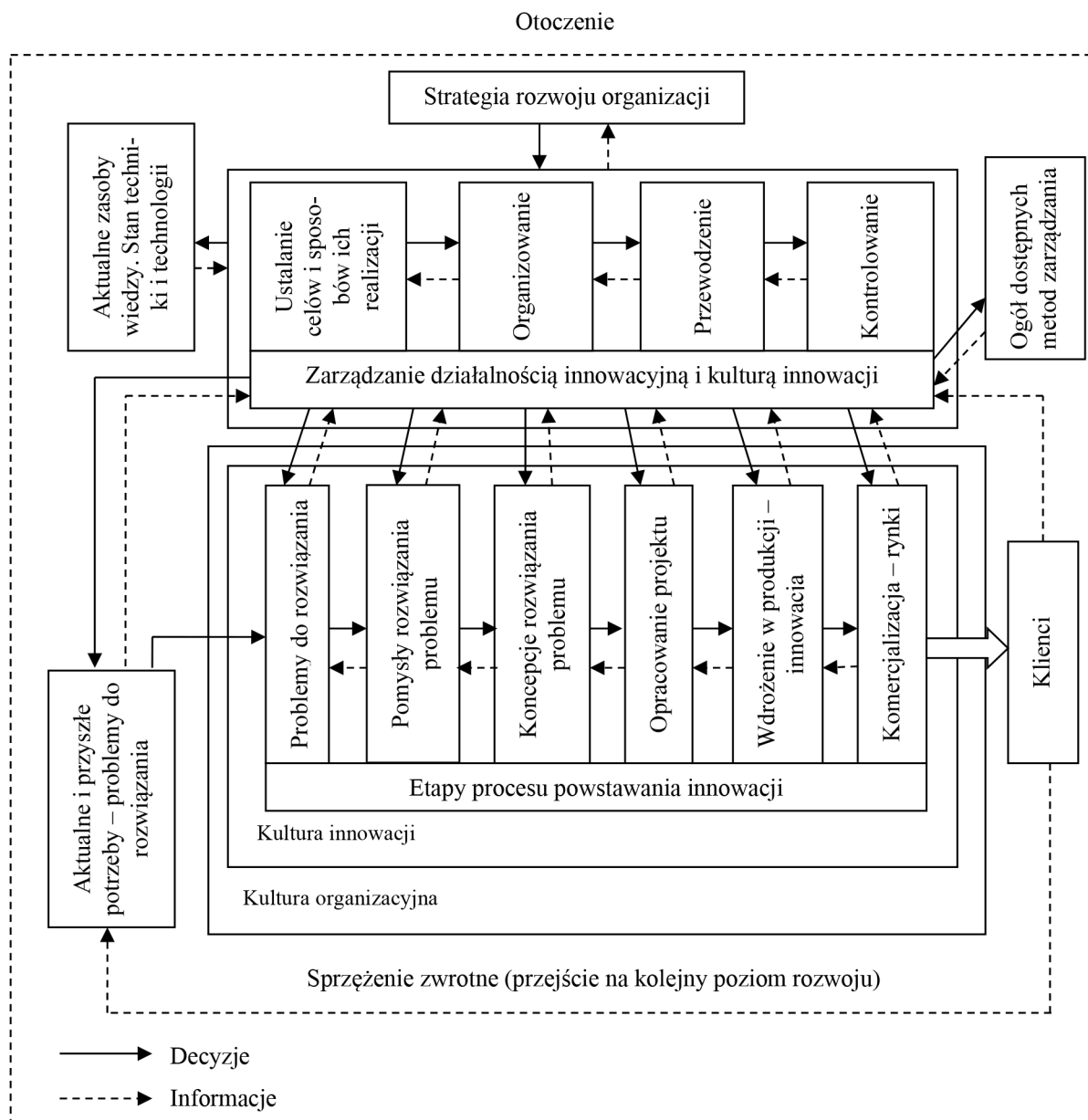
ganizacyjnej/innowacyjnej, sprzyjającej kreatywności oraz podejmowaniu ryzyka i współpracy (Jain, 2023).

Zdaniem Tidda i Bessanta (2013) zarządzanie działalnością innowacyjną polega na tworzeniu w organizacji takich warunków, które sprzyjają zwielokrotnieniu szans na skuteczne rozwiązywanie różnych problemów w bardzo niepewnym otoczeniu. Jednym z nich jest niewątpliwie tworzenie środowiska kultury organizacyjnej/innowacyjnej sprzyjającej aktywnemu uczeniu się, tworzeniu wiedzy i wykorzystaniu jej do identyfikowania i rozwiązywania problemów tkwiących wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu.

Zasadne jest więc doprowadzenie do takiej sytuacji, aby wszelkie działania usprawniające i rozwojowe w organizacji, będące skutkiem systemowej działalności innowacyjnej, zostały objęte racjonalnym zarządzaniem operacyjnym, taktycznym i strategicznym (Lima i in., 2023). Dzięki zarządzaniu strategicznemu pojawiają się cele rozwoju organizacji, które powinny być realizowane poprzez zorganizowaną działalność innowacyjną w środowisku cechującym się wysokim poziomem kultury innowacyjnej. Jednocześnie racjonalne zarządzanie działalnością innowacyjną realizowane w środowisku kultury innowacji stanowi jeden z najważniejszych i najbardziej złożonych problemów, z jakimi borykają się współczesne organizacje. Model takiego zarządzania przedstawiono na rysunku 1. Jego istota polega na realizacji funkcji zarządzania w kontekście wyodrębnionych etapów procesu tworzenia innowacji. Etapy procesu racjonalnego zarządzania innowacjami obejmują: ustalanie celów działalności innowacyjnej i sposobów ich realizacji (planowanie sposobów ich realizacji); organizowanie sposobów realizacji celów w znaczeniu strukturalnym i procesowym; przewożenie, czyli takie motywowanie pracowników, aby aktywnie i powszechnie włączali się w procesy wzbogacania wiedzy i wykorzystywali ją w realizacji poszczególnych etapów procesu tworzenia innowacji; kontrolowanie polegające na porównywaniu osiągniętych wyników w ramach poszczególnych etapów procesu innowacyjnego z założonymi celami i podejmowaniu działań korygujących.

W zaproponowanym modelu proces tworzenia innowacji podzielono umownie na następujące etapy: identyfikacja problemów do rozwiązania i ich selekcja; kreowanie pomysłów rozwiązania określonego problemu oraz wybór pomysłu najkorzystniejszego; przekształcenie wybranego pomysłu w koncepcję rozwiązania (uszczegółowienie problemu) i wybór koncepcji najlepszej; przekształcenie wybranej koncepcji w projekt; wdrożenie projektu (utworzenie innowacji); komercjalizacja innowacji (wprowadzenie jej na rynek). Kreatywność jest tu postrzegana jako podstawa każdej innowa-

Rysunek 1. Model racjonalnego zarządzania procesem tworzenia innowacji w środowisku kultury innowacji



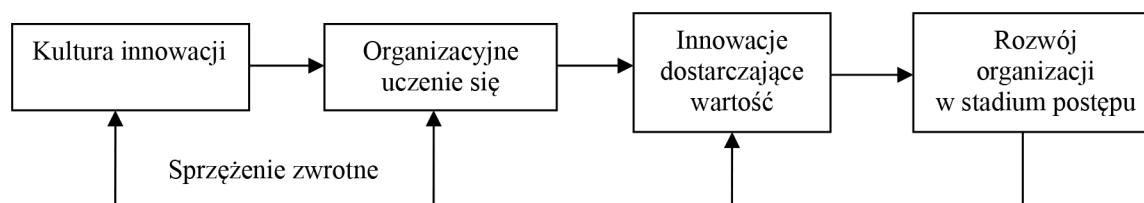
Źródło: opracowanie własne.

cji, a innowacja jako pomyślnie wdrażanie kreatywnych pomysłów w organizacji.

Proces zarządzania działalnością innowacyjną powinien być uwarunkowany: informacjami o aktualnych i przyszłych potrzebach własnych i otoczenia; zasobami aktualnej wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej; informacjami o dostępnych metodach zarządzania; uprzednio opracowaną strategią rozwoju organizacji i wynikającymi z niej celami strategicznymi osiąganymi, m.in. poprzez zorganizowaną działalność innowacyjną. Proces zarządzania powinien być też ukierunkowany na kreowanie kultury innowacji osadzonej w kulturze organizacyjnej.

Istota kultury organizacyjnej i kultury innowacji

W literaturze przedmiotu wymieniane są dwa pojęcia wpływające na sprawność działalności innowacyjnej: kultura organizacyjna i kultura innowacji. Pierwsze z nich jest pojęciem szerszym, obejmującym swoim zasięgiem całą organizację, drugie dotyczy jednej z funkcji, jaką jest działalność innowacyjna. Kultura organizacyjna może być interpretowana jako suma wszystkich praktyk, procesów, nawyków, wartości, struktur, założeń i ludzi, które znajdują się w posiadaniu orga-

Rysunek 2. Model wzajemnego powiązania kultury innowacji, organizacyjnego uczenia się i innowacji

Źródło: opracowanie własne.

nizacji. Kultura organizacyjna to zespół wartości lub norm obowiązujących od stosunkowo długiego czasu, wspólnie przyjętych przez członków organizacji jako normy postępowania przy rozwiązywaniu problemów organizacyjnych.

Zdaniem Skalika (1999) kultura organizacyjna jest systemem wartości i norm wpływającym na racjonalność działania, na stopień zorganizowania instytucji. Kultura organizacyjna może być głównym instrumentem przewagi konkurencyjnej, jeśli wspiera strategię organizacyjną (Sabirin i in., 2022). Zarówno kultura organizacyjna, klimat organizacyjny, jak i kultura innowacji stanowią istotne czynniki skutecznych innowacji i organizacyjnego uczenia się, ponieważ kształtują wartości, przekonania i systemy pracy, wspierające lub utrudniające uczenie się, dzielenie się wiedzą niezbędną w kreowaniu innowacji (Tafsir i in., 2022). Kultura to zbiór norm, wartości, przekonań i postaw, które wpływają na zachowanie w organizacji (Abdi & Senin, 2014). Istota kultury organizacyjnej dotyczącej innowacji polega na tym, że określa ona ramy dla kierownictwa w jego wysiłkach na rzecz rozwoju i poprawy zdolności organizacji do kreowania innowacji tworzących wartość. W ogólnym znaczeniu można uznać, że kultura innowacji to kultura organizacyjna, która naprawdę ceni i wspiera innowacje, dzięki czemu ludzie mogą je tworzyć i wdrażać, aby osiągnąć wartość (Nieminen, 2020). Kulturę innowacji można pojmować jako zbiorowe zachowanie, kształtujące sposoby tworzenia nowych wyrobów i usług oraz sprzedawania ich klientom. Badania wskazują, że organizacje o silnej kulturze innowacji, czyli takie, które podejmują ryzyko, wspierają współpracę i zapewniają swoim zespołom autonomię, mają o 60% większe szanse na zostanie liderami innowacji. Połączenie silnej kultury innowacji i oszczędnego modelu operacyjnego sprawia, że organizacje stają się liderami kultury innowacyjnej (Manly i in., 2023).

Brak kultury organizacyjnej, kultury innowacji lub niski jej poziom stanowią jedną z ważnych barier racjonalnego przebiegu działalności innowacyjnej. Zasadne jest więc tworzenie kultury innowacyjnej w sposób systemowy, obejmujący wszystkich pracowników organizacji, inspirujący do zorganizowa-

nej i efektywnej działalności innowacyjnej. Kultura innowacji inspirowa pracowników do zadawania pytań, prowadzenia otwartych rozmów i kreowania nowych pomysłów, zapewnia organizacji przetrwanie i rozwój, wyraża emocjonalne powiązanie pracowników ze strategią organizacji (Hastwell, 2023). Inspiracją dla kadry kierowniczej może być następująca koncepcja zarządzania oparta na modelu przedstawionym na rysunku 2.

Kultura innowacji inspirowa pracowników do uczenia się, systemowego wzbogacania wiedzy i dzielenia się wiedzą. Natomiast wygenerowana wiedza umożliwia tworzenie innowacji prowadzących do rozwoju organizacji w stadium postępu zgodnie z przyjętą strategią rozwoju. Zadaniem kierowników jest więc rozwijanie inteligencji, umiejętności oraz pasji wszystkich pracowników w organizacji. Zrozumienie przez menedżerów oraz pracowników systemowego związku między elementami tego modelu powinno skutkować tworzeniem i utrzymywaniem trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji dzięki innowacjom.

Każda innowacja stanowi obraz skupiający w sobie środowisko, kulturę, siły duchowe, zasoby wiedzy i doświadczenia, sprzyjające tworzeniu wartości w sposób systemowy. Dlatego też kierownictwo dążące do zarządzania przez innowacje powinno tworzyć środowisko sprzyjające odczuwaniu przez pracowników silnej potrzeby współtworzenia innowacji, współzycia z innowacjami. W środowisku tym właśnie kultura organizacyjna i jej część składowa – kultura innowacji – stanowią podstawowy czynnik determinujący stosunek pracowników do innowacji. Funkcjonowanie w organizacji o wysokim poziomie kultury organizacyjnej/innowacyjnej sprawia, że pracownicy odczuwają istnienie jej „duszy”. Stopień takiego „odczuwania” stanowi odzwierciedlenie zarówno klimatu, jak i kultury w organizacji.

Klimat organizacji kreowany jest przez jej członków poprzez określone praktyki, procedury, systemy uczenia się, dzielenia się wiedzą, zachowań, motywowania i wynagradzania. Klimat może być odzwierciedleniem m.in. stopnia zaangażowania kadry kierowniczej w kształtowanie polityki innowacyjnej i racjonalne jej realizowanie czy też

koncentracji menedżerów na motywowaniu pracowników do aktywności innowacyjnej i adekwatnego ich nagradzania. Natomiast kultura organizacyjna/innowacyjna jest odzwierciedleniem klimatu, jednak występuje na znacznie głębszym poziomie. Klimat postrzegany jest w działaniach i polityce organizacji, podczas gdy kultura, obejmująca wartości i wierzenia, traktowana jest jako poznawczy schemat kształtujący określone zachowania i działania w danym środowisku.

Można przyjąć, że kultura innowacji jest określonym modelem organizacji lub zachowania, przyjętym przez określoną grupę ludzi jako akceptowany sposób rozwiązywania problemów (tworzenia innowacji). Na kulturę innowacyjną składają się wszystkie zinstytucjonalizowane sposoby postępowania oraz ukryte wierzenia, normy, wartości i przesłanki kształtujące określone zachowania. Obejmuje ona dwa składniki: 1) formalny, obrazujący określone modele zachowania pracowników oraz przedmioty przez nich wytwarzane, 2) ukryty, wyrażający przesłanki, normy, wartości i wierzenia, które przedstawiają modele zachowania tkwiące w obrębie kultury formalnej.

Należy podkreślić, że modelowanie ukrytych elementów kultury jest trudne i wymaga od kierowników większej liczby racjonalnych działań, których następstwem byłaby zmiana dotychczasowych wartości i zachowań poszczególnych członków organizacji, tak aby stały się one podświadomą, nową normą działania, znacznie silniejszą od formalnych procedur organizacyjnych.

Tworzenie kultury innowacji w miejscu pracy mogą ułatwiać następujące praktyki zidentyfikowane w badaniu 100 najlepszych firm z listy *Fortune 100* (Hastwell, 2023): stworzenie środowiska, w którym ceniony jest każdy głos, zapewniającego bezpieczne psychologicznie miejsce pracy, rozwijającego kreatywność i podejmowanie ryzyka; tworzenie energii przez dziękowanie wszystkim, docenianie pracowników za ich wysiłki, a nie wyłącznie za wyniki; kreowanie i pielęgnowanie różnorodnych interakcji; inwestowanie w rozwój wszystkich pracowników; demokratyzacja procesów generowania pomysłów; inspirowanie wszystkich pracowników do realizacji określonych celów.

Wysoki poziom kultury innowacyjnej cechuje (Hastwell, 2023): wiarygodność kierowników; szacunek dla pracowników; uczciwość; duma z miejsca pracy, z zespołu, organizacji; zadowolenie z przynależności do miejsca pracy; skuteczne przywództwo; wspólne wartości traktowane jako gwiazdy przewodnie, inspirujące do kreatywnych zachowań; innowacyjność kilkakrotnie wyższa niż w organizacjach o niskiej kulturze innowacji. Inwestując w wymienione dziedziny, kierownicy pokazują, że zależy im na zaangażowaniu pracowników w tworzenie innowacji w ramach kreowanej kultury innowacyjnej. Jeżeli kierownicy tworzą

bezpieczne środowisko sprzyjające wyrażaniu pomysłów i sugestii, to pracownicy są 31 razy bardziej skłonni sądzić, że miejsce ich pracy jest wylegarnią innowacji powstających w środowisku kultury innowacji pobudzającej pracowników do większej aktywności, kształtującej ich lojalność i gotowość do większego wysiłku intelektualnego.

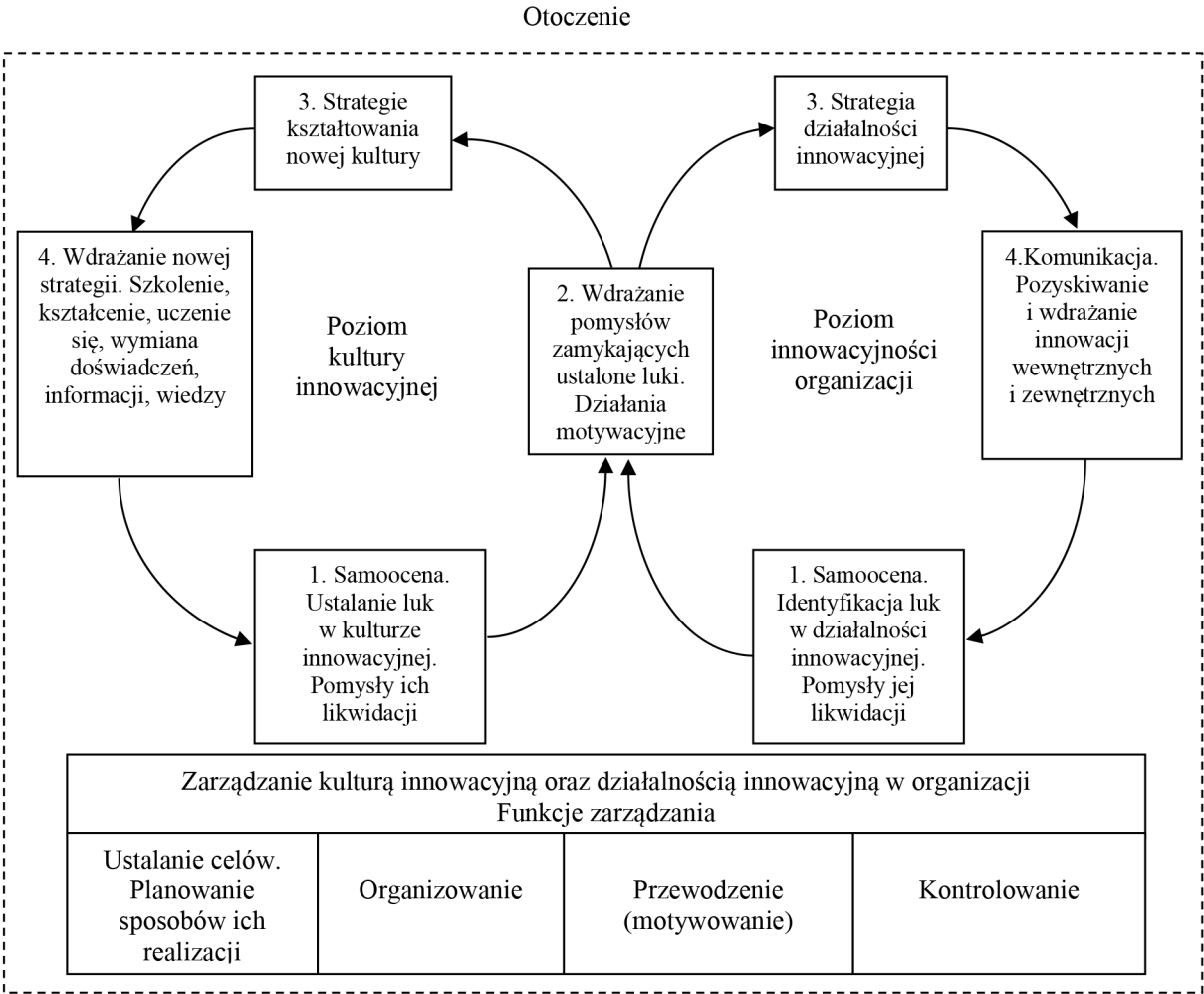
Kulturę innowacyjną należy kształtować poprzez racjonalne, systemowe zarządzanie łączące w sobie strategię rozwoju organizacji, wynikające z niej cele i innowacje, traktowane jako środki realizacji tych celów. Poziom działalności innowacyjnej w dużym stopniu zależy od poziomu kultury innowacyjnej, dlatego działania usprawniające należy prowadzić w zintegrowany sposób, zgodnie z koncepcją przedstawioną na rysunku 3.

Przedstawiona koncepcja zarządzania jest oparta na założeniu, że poziom innowacyjności każdej organizacji zależy m.in. od poziomu kultury w niej panującej. Dążąc do wzrostu poziomu innowacyjności, konieczne jest podjęcie systemowych działań ukierunkowanych na podniesienie poziomu kultury innowacyjnej. Obejmują one:

- 1) Samoocenę oraz identyfikację luki występującej między rzeczywistym poziomem kultury innowacyjnej a pożądanym jej stanem. Identyfikacja takiej luki umożliwia kreowanie i wdrażanie przedsięwzięć służących do jej zamknięcia i wprowadzenia kultury innowacyjnej na wyższy poziom odpowiadający wewnętrznym i zewnętrznym warunkom funkcjonowania i rozwoju innowacyjnej organizacji. Wnioski płynące z wdrażania działań zmierzających do zamknięcia zidentyfikowanej luki w poziomie kultury innowacyjnej stanowią bazę do zaproponowania kolejnej wersji strategii kreowania nowej kultury innowacji. W ten sposób organizacja rozpoczyna kolejny cykl wchodzenia na wyższy poziom kultury innowacyjnej, co powinno skutkować podwyższeniem poziomu innowacyjności organizacji.
- 2) Opracowanie strategii tworzenia nowej kultury, przedstawienie jej założeń pracownikom poprzez: szkolenia, kształcenie, uczenie się, zorganizowaną wymianę informacji, doświadczeń, wiedzy, przykłady zgodnego z deklaracjami postępowania kierowników, kształtowanie nowych form zachowań, przekonań, norm, wartości, wierzeń itp.

Zgodnie z zaproponowanym modelem zarządzania poziom innowacyjności również wymaga racjonalnego zaprojektowania cyklu postępowania składającego się z (Baruk, 2009): 1) samooceny umożliwiającej ustalenie luki w zakresie rzeczywistego poziomu innowacyjności organizacji w porównaniu z poziomem oczekiwanym, generowania pomysłów likwidacji zidentyfikowanej luki; 2) wdrażania pomysłów zamykających ustalone luki oraz działań motywacyjnych; 3) opracowania nowej strategii

Rysunek 3. Model integracji zarządzania kulturą innowacyjną i działalnością innowacyjną w organizacjach innowacyjnych (kreatywnych i uczących się)



Źródło: opracowanie własne.

działalności innowacyjnej wprowadzającej organizację na kolejny poziom spirali rozwoju innowacji zgodnie z uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi; 4) zakomunikowania strategii pracownikom oraz pozyskiwania i wdrażania innowacji wewnętrznych i zewnętrznych.

Kształtowanie poziomu kultury innowacyjnej i poziomu innowacyjności organizacji odbywa się w procesie świadomego, racjonalnego zarządzania obejmującego funkcje zarządzania: 1) ustalanie celów i sposobów ich realizacji dotyczących poziomu innowacyjności organizacji oraz poziomu jej kultury innowacyjnej, 2) organizowanie warunków realizacji celów w znaczeniu strukturalnym i procesowym, 3) przewodzenie, czyli systemowe motywowanie pracowników do świadomego udziału w realizacji przyjętych celów, 4) kontrolowanie polegające na ustalaniu luki między stanem pożądanym a rzeczywistością w zakresie poziomu kultury innowacyjnej i poziomu innowacyjności organizacji. Po-

dejmowanie działań zmierzających do likwidacji zidentyfikowanych luk.

Do pomiaru kultury innowacji można wykorzystać 28 wymiarów, które można podzielić na cztery grupy (Garza & Lopez, 2020): 1) wymiary podstawowe o wysokim znaczeniu i obecności; 2) wymiary niszowe o wysokim znaczeniu, ale stosunkowo rzadko występujące; 3) wymiary drugorzędne o niskim znaczeniu i obecności; 4) wymiary ogólne o niskim znaczeniu, ale o wysokiej obecności w literaturze.

Do wymiarów podstawowych należą: cechy pracowników, orientacja zewnętrzna i strategia, komunikacja wewnętrzna, współpraca, chęć zmiany, stosowana technologia, przyjęcie nowych pomysłów.

Po przyjęciu wymiarów kultury innowacji, stosując odpowiednie metody badawcze (np. metody kwestionariuszowe), można pozyskać informacje do ustalenia rzeczywistego oraz oczekiwanego poziomu kultury innowacji w danej organizacji. Zna-

jąc rzeczywisty i oczekiwany poziom kultury innowacji, można określić lukę w poziomie tej kultury poprzez ocenę różnicy między poziomem oczekiwanym i rzeczywistym. Ustalenie luki kultury innowacji i racjonalne jej likwidowanie jest bardzo ważne, bowiem, jak wynika z badań empirycznych, brak wsparcia kulturowego dla innowacji stanowił kluczową przeszkodę dla 64% badanych (Nieminen, 2020).

W ogólnym ujęciu zarządzanie kulturą innowacyjną to zbiór celowych działań i praktyk kształtujących kulturę innowacyjną w organizacji. Działania te obejmują: zapewnienie swobody i autonomii w praktyce zawodowej, zapewnianie pracy pełnej wyzwania, określanie jasnych celów strategicznych oraz tworzenie zespołów roboczych składających się z osób o różnorodnych umiejętnościach i perspektywach, kreowanie liderów dbających o to, aby podświadomie nie sabotować innowacji i innowacyjnych zachowań (Creating, 2020).

Racjonalne powiązanie systemowego doskonalenia działalności innowacyjnej w kontekście podnoszenia poziomu kultury innowacyjnej należy uznać za kluczowy warunek sprawnego zarządzania współczesnymi organizacjami, bowiem inspirowane ono do zmiany mentalności zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników wykonawczych funkcjonujących w nowych warunkach kulturowych, skłaniających ich do świadomego akceptowania obowiązujących w organizacji modeli zachowań, przesłanek, norm, wartości i wierzeń, do uczenia się, dzielenia się wiedzą i świadomego angażowania się w identyfikowanie problemów i ich rozwiązywanie, dających satysfakcję z wykonywanej pracy, dostarczających wartość organizacji i klientom.

Przy doskonaleniu kultury innowacyjnej zasadne jest zwracanie uwagi na następujące aspekty wyrażone w pytaniach (Manly i in., 2023):

- 1) Co kierownictwo organizacji najczęściej świętuje (jakie wyniki badań i rozwoju oraz innowacji nagradzane są przez kierownictwo organizacji, jakie działania sprawiają, że zespoły ds. innowacji znajdują się na radarze organizacji, jakie zachowania przyspieszają awanse członków zespołu)?
- 2) Jak tworzone są nowe rozwiązania (jak pozyskiwane są nowe pomysły w organizacji, czy przeprowadzona jest introspekcja i kontakty z osobami spoza organizacji, jaką rolę odgrywają uwagi klientów w rozwoju pomysłów)?
- 3) Jak działalność innowacyjna jest zarządzana (kto podejmuje decyzje dotyczące innowacji, jakie są to decyzje, jak szerokie są uprawnienia decyzyjne liderów projektu, czy w organizacji dominują określone osoby, czy też przywództwo jest działaniem, w którym każdy może uczestniczyć)?
- 4) Jakie formy współpracy dominują w organizacji (czy każdemu pracownikowi umożliwiony jest

znaczący udział w innowacjach, czy przy tworzeniu zespołów zadaniowych wykorzystywane są wszystkie możliwe koncepcje, czy nie)?

Podsumowanie

Analiza krytyczno-poznawcza wybranej literatury przedmiotu doprowadziła do następujących konstatacji: 1) współczesne organizacje dążące do rozwoju muszą systemowo wprowadzać innowacje zarówno strategiczne, jak i przyrostowe we wszystkich obszarach swojego funkcjonowania; 2) sprawność działalności innowacyjnej uwarunkowana jest odpowiednim poziomem kultury innowacyjnej; 3) osiągnięcie pożądanego poziomu kultury innowacyjnej i działalności innowacyjnej wymaga objęcia ich racjonalnym zarządzaniem; 4) kształtowanie kultury innowacyjnej jest procesem zapoczątkowanym przez najwyższe kierownictwo organizacji i polega na stopniowym włączaniu do niego pozostałych pracowników; 5) sprawność takiego procesu wymaga zmian mentalnych wszystkich pracowników, zarówno kierowników, jak i pracowników wykonawczych, zrozumienia i nabrania przekonania, że korzystne innowacje mogą powstawać tylko w sprawnym środowisku kultury innowacyjnej, zintegrowanym ze strategią działalności innowacyjnej; takie środowisko powinno być systematycznie diagnozowane i usprawniane; 6) pomocą metodyczną dla kierowników zamierzających wprowadzać działania usprawniające w zakresie kształtowania środowiska kultury innowacyjnej, zarządzania kulturą innowacyjną zintegrowaną z działalnością innowacyjną mogą być modele zaproponowane w niniejszym artykule.

Systemowe kształtowanie środowiska kultury innowacji jest przedsięwzięciem bardzo złożonym, dokonywanym na żywym organizmie, wymagającym silnego przywództwa i zaangażowania najwyższego kierownictwa, dlatego powinno rozpoczynać się od najwyższego szczebla zarządzania. Przedstawiciele zarządu jako liderzy powinni dawać przykłady proinnowacyjnych postaw, norm zachowań, możliwych do naśladowania przez podwładnych. Kierownicy muszą być nastawieni na systematyczne informowanie pracowników o celach i znaczeniu wprowadzanych przekształceń, mając świadomość, że kształtowanie środowiska kultury innowacji nie zakończy się sukcesem, dopóki wszyscy pracownicy nie zaakceptują zmian w sposobach zachowań i wykonywania pracy. Niezbędna jest świadomość kierujących i wykonawców, że zmiana kultury innowacyjnej wymaga zmiany ich codziennych zachowań we wszystkich obszarach działania. Szczególnie chodzi tu o zmiany: praktyk zarządzania i komunikowania się; procesów alokacji zasobów; decyzji o zatrudnianiu



i zwalnianiu; nagradzania i promowania. Usprawnianie kultury innowacji może być oparte na następujących wskazaniach (Nieminen, 2020):

- poznaj opinię każdego pracownika o tym co utrudnia mu tworzenie i wprowadzanie innowacji;
- zapytaj każdego pracownika o największe frustracje klientów związane z produktami, zaplanuj środki niezbędne do rozwiązania tych problemów;
- zaplanuj procesy ciągłego doskonalenia poprzez innowacje przyrostowe;
- doceniaj i nagradzaj pracowników kreujących nowe innowacje;
- stwórz możliwości testowania własnych pomysłów;
- zatrudniając pracowników, weź pod uwagę ich skłonności do tworzenia innowacji i wprowadzania zmian.

Przyjęta struktura publikacji, wyjaśniająca istotę innowacji i ich wpływ na rozwój organizacji, istotę kształtowania środowiska kultury innowacyjnej, zarządzania działalnością innowacyjną w zorganizowanym środowisku kultury innowacyjnej, pozwoliła osiągnąć zamierzony cel artykułu. Zaproponowane modele zarządzania innowacjami, środowiskiem kultury innowacyjnej stanowią istotny wkład autora do teorii zarządzania działalnością innowacyjną, zintegrowaną ze środowiskiem kultury innowacyjnej. Niewątpliwie może to ułatwić kierownikom wprowadzenie organizacji na nową ścieżkę rozwoju cechującą się następującymi wyróżnikami (Tidd & Bessant, 2013):

- 1) świadomością, że innowacyjność stanowi cechę ściśle związaną z sukcesem rynkowym;
- 2) poczuciem, że innowacyjność realizowana w środowisku kultury innowacyjnej wpływa na znacznie szybszy rozwój organizacji w porównaniu z organizacjami pozbawionymi działalności innowacyjnej;
- 3) przekonaniem, że organizacje racjonalnie zarządzające innowacyjnością w środowisku kultury innowacji znacznie szybciej zwiększają swoją rentowność oraz udział w rynku, a także skłonność pracowników do uczenia się, generowania wiedzy niezbędnej do rozwiązywania pojawiających się problemów.

Generalnie kultura innowacyjna musi być osadzona w elastycznym systemie operacyjnym organizacji, natomiast przyjęty innowacyjny system zarządzania powinien uwzględniać wszelkie inicjatywy pracowników ukierunkowane na kreowanie nowej rzeczywistości, uczenie się, tworzenie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej wykorzystanie w procesach tworzenia innowacji w środowisku kultury innowacyjnej. Podstawowymi powodami racjonalnego zarządzania innowacjami w środowisku kultury innowacyjnej są (Jain, 2023): wzrastająca przewaga konkurencyjna; wzrost i ekspansja rynkowa; łatwiejsza adaptacja do zmian; wzrost wy-

dajności i produktywności; wzrastające zaangażowanie pracowników i łatwiejsze ich utrzymanie; wzrost zadowolenia klientów; długoterminowy zrównoważony rozwój organizacji; silna skłonność pracowników do uczenia się, kreowania wiedzy i dzielenia się wiedzą.

Ograniczenia/implikacje badawcze

Przyjęte w artykule podejście badawcze bazujące na analizie poznawczo-krytycznej wybranej literatury przedmiotu wymaga głębszych badań, zwłaszcza empirycznych, prowadzonych w dłuższym okresie nad zaproponowanymi rozwiązaniami obejmującymi mentalność kierowników, rozumienie przez nich podstawowych pojęć, ich znaczenia oraz wpływu na realizację celów rozwojowych organizacji. Takie badania umożliwiłyby uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania: Czy kierownicy znają istotę innowacji i ich związek z rozwojem organizacji? Czym jest kultura innowacji, jak powinna być kształtowana, jaki jest jej wpływ na wzrost innowacyjności? Jak kierownicy powinni zarządzać innowacjami w środowisku kultury innowacji? Czy kierownicy byliby skłonni zweryfikować praktycznie zaproponowane modele zarządzania? Czy zarządzanie oparte na kulturze innowacji przyczynia się do wzrostu innowacyjności organizacji? Jakie problemy pojawiają się przy wdrażaniu proponowanych modeli zarządzania?

Zrozumienie przez kadre kierowniczą zaproponowanych koncepcji tworzenia kultury innowacji, jej istoty i związku z innowacjami, zarządzania kulturą innowacji i zarządzania innowacjami stanowi ważny krok w usprawnianiu realizacji celów rozwojowych współczesnych organizacji, wzrostu ich konkurencyjności, systemowego doskonalenia ekonomiki organizacji, kształtowania relacji z klientami, doskonalenia kompetencji pracowników, może prowadzić do wzrostu racjonalności zarządzania kulturą innowacji i zarządzania innowacjami.

Przejęcie od tradycyjnego zarządzania ukierunkowanego na realizację celów operacyjnych do kreowania celów strategicznych ukierunkowanych na rozwój organizacji, bazującego na innowacjach i kulturze innowacji, tworzonych w innowacyjnym środowisku doświadczeń, inspiruje kadre kierowniczą do zmiany mentalności, rezygnacji z tradycyjnych metod zarządzania na rzecz metod nowoczesnych, do kreowania innowacyjnego środowiska doświadczeń opartego na kulturze innowacji. W takich warunkach zmienia się też mentalność pracowników ukierunkowana na powszechne uczenie się, dzielenie się wiedzą i jej wykorzystanie do tworzenia innowacji zwiększających wartość dla organizacji, dla twórców innowacji i dla klientów.

Bibliografia/References

- Abdi, K., & Senin, A. A. (2015). Investigation on the impact of organizational culture on organization innovation. *Asian Social Science*, 11(23), 114–128. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n23p114>
- Aguilera, R.V., De Massis, A., Fini R., & Vismara S. (2024). Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: Reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/joms.12994>
- Alshwayat, D., Elrehail, H., Shehadeh, E., Alsali, N., Shamout, M. D., & Ur Rehman, S. (2023). An exploratory examination of the barriers to innovation and change as perceived by senior management. *International Journal of Innovation Studies*, 7(2), 159–170. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.12.005>
- Baruk, J. (2009). *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Wydawnictwo Adam Marszałek w Toruniu.
- Baruk, J. (2022). Racjonalizacja zarządzania innowacjami – koncepcje modelowe. *Marketing i Rynek*, (5), 10–23. <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2022.5.2>
- Baruk, J. (2023). Znaczenie wiedzy w podnoszeniu sprawności działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, (6), 43–55. <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2023.6.5>
- Center for Creative Leadership. (2020). *Creating a culture of innovation: Focus on these 3 factors*. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/3-factors-that-drive-or-suppress-innovation/>
- Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A., & Bonebakker, L. (2018). Barriers to innovation within large financial services firms. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 96–112. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2017-0028>
- Drucker, P. F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE.
- Encyklopedia zarządzania. (2024). *Cele organizacji*. https://mfiles.pl/pl/index.php/Cele_organizacji
- Eurostat. (2020a). *Enterprises by hampering factor for innovation activities, level of importance of the hampering factor, NACE Rev. 2 activity and size class (2020)*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/inn_cis12_ham_custom_9831669/default/table?lang=en
- Eurostat. (2020b). *Enterprises that introduced new or improved processes by type of innovation, NACE Rev. 2 activity and size class (2020)*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/inn_cis12_spec_custom_9829711/default/table?lang=en
- Garza, R., & Lopez, A. (2020). Measuring innovation culture: A synthesis of the innovation culture construct and identification of its research clusters. *Multidisciplinary Business Review*, 13(1), 43–55. <https://doi.org/10.35692/07183992.13.1.5>
- GUS. (2022). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2019–2021*. Główny Urząd Statystyczny.
- GUS. (2023). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2020–2022*. Główny Urząd Statystyczny.
- Hastwell, C. (2023a). *6 strategies for building a thriving culture of innovation*. <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/6-ways-to-create-a-culture-of-innovation>
- Hastwell, C. (2023b). *The 8 elements of great company culture*. <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/elements-of-great-company-culture>
- Jain, N. (2023). *What is innovation management? Definition, process and best practices*. Ideascale. <https://ideascale.com/blog/what-is-innovation-management/>
- Langroodi, F. E. (2021). Schumpeter's theory of economic development: A study of the creative destruction and entrepreneurship effects on the economic growth. *Journal of Insurance and Financial Management*, 4(3), 65–81. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3153744>
- Lee, S. M., & Trimi, S. (2018). Innovation for creating a smart future. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.11.001>
- Lima, O., Fernandes, G., & Tereso, A. (2023). Benefits of adopting innovation and sustainability practices in project management within the SME context. *Sustainability*, 15(18), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su151813411>
- Manly, J., Harnoss, J. D., Schmitt, H. L., Werner, R., Blanchard, D., & Lovich, D. (2023). *An innovation culture that gets results*. <https://www.bcg.com/publications/2023/innovation-culture-strategy-that-gets-results>
- Martínez-Azúa, B.C., Sama-Berrocal, C. (2022). Objectives of and barriers to innovation: How do they influence the decision to innovate? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), (1–26). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030134>
- Mioduchowska-Jaroszewicz, E. (2016). Współczesny cel działalności przedsiębiorstwa – istota i pomiar. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, (5), 161–172. <https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2016.72>
- Nieminen, J. (2020). *Innovation culture – the ultimate guide*. <https://inspiringinnovation.io/innovation-culture-the-ultimate-guide-6d288b3b81b1> (dostęp: 26.08.2024).
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.).
- Palabiyik, S., & Demircan, D. (2021). Investigation of innovation concept in architecture using bibliometric analysis method. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 26(2), 67–77. <https://doi.org/10.9790/0837-2602016777>
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2010). *Nowa era innowacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Puto, A. (2017). Cele rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw – wyniki badań własnych. *Handel Wewnętrzny*, 1(3), 374–386.
- Sabirin, Ramly, M., Siring, B., & Arif, M. (2022). The influence of leadership, competence, and organizational culture in improving job satisfaction and performance of school superintendents. *Journal of Research in Business and Management*, 10(9), 6–14.
- Singh, S. N., & Woo, C., A. (2008). Methodology for discovering goals at different organizational levels. W: *Proceedings of BUSITAL* (16–30). https://www.researchgate.net/publication/228597852_A_Methodology_for_Discovering_Goals_at_Different_Organizational_Levels
- Skalik, J. (1999). Kulturowe uwarunkowania strategii. W: R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – Metody* (331–362). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Tafsir, M., Kamase, J., Sukmawati, S., & Arfah, A. (2022). The influence of transformational leadership, organizational climate, innovative behavior and employee engagement on employee performance with job satisfaction as an intervening variable in the Bantaeng Regency government scope. *Journal of Business and Management*, 24(7), 35–43. <https://doi.org/10.9790/487X-2407043543>
- Taylor, S. P. (2017). What is innovation? A study of the definitions, academic models and applicability of innovation to an example of social housing in England. *Journal of Social Sciences*, 5(11), 128–146. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.511010>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*. Oficyna. A Wolters Kluwer business.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The important of innovation and its crucial role in growth, survival and success of organizations. *Procedia Technology*, (1), 535–538. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.116>
- Urbancová, H. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82–96. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.01.06>
- Uyarra, E., Edler, J., Garcia-Estevéz, J., Georgiou, L. & Yeow, J. (2014). Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective. *Technovation*, (34), 631–645. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2014.04.003>

**Dr inż. Jerzy Baruk**

Emerytowany pracownik naukowo-dydaktyczny Instytutu Zarządzania Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Jego działalność badawcza koncentruje się na: organizacyjnych i ekonomicznych aspektach działalności innowacyjnej, zarządzaniu innowacjami i przez innowacje, wpływie innowacji na sprawność funkcjonowania organizacji. Przedmiotem działalności badawczej jest też zarządzanie wiedzą oraz związek wiedzy z kreowaniem innowacji. Autor 391 publikacji naukowych dotyczących szeroko rozumianego zarządzania innowacjami i wiedzą, opublikowanych w ogólnokrajowych i zagranicznych czasopiśmie naukowych oraz materiałach konferencyjnych. Autor czterech książek napisanych samodzielnie i współautor kilkudziesięciu innych. Wyniki prowadzonych badań prezentował na licznych konferencjach naukowych krajowych i międzynarodowych. Członek następujących organizacji: Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa; Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją; Przedsiębiorstwa Inicjatyw Gospodarczych „Taures” w Warszawie; Lubelskiego Towarzystwa Naukowego; Polskiego Towarzystwa Prakseologicznego; University – Industry – Science Partnership. Polish UNISPAR Working Group Society; Klubu Przedsiębiorcy Innowacyjnego przy Lubelskiej Fundacji Rozwoju. Doradca w Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa Oddział w Lublinie; Przedsiębiorstwie Inicjatyw Gospodarczych „Taures” w Warszawie.

Dr inż. Jerzy Baruk

A retired scientific-didactic employee of the Institute of Management of the Faculty of Economics at the Maria Curie-Skłodowska University in Lublin. His research activity focuses on: organizational and economic aspects of innovative activity, innovation management and through innovation, the impact of innovation on the efficiency of the organizations. The subject of research activity is also knowledge management and the relationship between this concept and creating innovations. Author of 391 scientific publications on broadly understood innovations and knowledge management, published in national and foreign scientific journals and conference materials. Author of four books written independently and co-author of several dozen others. He presented the results of his researches at numerous national and international scientific conferences. Member of the following organizations: The Scientific Society of Organization and Management; Polish Society for Production Management; Enterprise of Economic Initiatives "Taures" in Warsaw; Lublin Scientific Society; Polish Praxeological Society; University – Industry – Science Partnership. Polish "UNISPAR" Working Group Society; Innovative Entrepreneur Club at the Lublin Development Foundation. Advisor at the Scientific Society of Organization and Management – Branch in Lublin; the enterprise of economic initiatives "Taures" in Warsaw.

ZAPOWIEDŹ**Aleksandra Witoszek-Kubicka**
**GAMIFIKACJA W ZARZĄDZANIU
KAPITAŁEM LUDZKIM
TEORIA I PRAKTYKA IMPLEMENTACJI**

Gamifikacja jest elastyczną metodą wspierania realizacji celów organizacyjnych, służy jako narzędzie zarządzania kapitałem ludzkim i wspiera proces transferu wiedzy. Autorka podjęła próbę stworzenia metodyki wdrażania gamifikacji wewnętrznej w organizacji. Sformułowała problem badawczy dotyczący identyfikacji kluczowych elementów konstrukcyjnych rozwiązania gamifikacyjnego oraz etapów jego wdrażania w organizacji w kontekście wsparcia rozwoju kapitału ludzkiego. Ważnym aspektem proponowanej metodyki jest promowanie transferu wiedzy jako jednego z istotnych komponentów kapitału intelektualnego we współczesnych organizacjach. Autorka przedstawiła etapy przygotowania metodyki oraz pokazała ograniczenia, wady

i zalety proponowanego rozwiązania. Na podstawie dokonanej analizy wskazała trzy grupy zastosowań gamifikacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim (w zależności od celu wdrożenia): ułatwienie realizacji niestandardowych zadań pracowników wiedzy, wsparcie menedżerów w zakresie udzielania informacji zwrotnej i doceniania oraz podnoszenie atrakcyjności, zmniejszanie rutyny w wykonywaniu powtarzalnych działań.