

**Marian Mroziewski**

## KONCEPCJA KREOWANIA PRZEDSIĘBIORCZEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ W PODEJŚCIU NORMATYWNO-EWOLUCYJNYM

[**słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, przedsiębiorczość, kreowanie, ewolucja, zasady zarządzania]

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono założenia przedsiębiorczej kultury organizacyjnej oraz normatywno-ewolucyjnej koncepcji kształtowania przedsiębiorczości organizacyjnej. Ukazana koncepcja zawiera fazy i etapy rozwijania przedsiębiorczości wewnątrz organizacji w sposób ewolucyjny oraz zasady i instytucje zarządzania, jako instrumenty umożliwiające stopniowe wzmacnianie przedsiębiorczości indywidualnej i zespołowej.

### **Wprowadzenie**

Na przełomie dwudziestego i dwudziestego pierwszego wieku, zdaniem N. Bontisa i J. Fitzenza [1], menedżerowie musieli przyjąć do wiadomości, że to ludzie różnicują przedsiębiorstwa, a nie kapitał finansowy i rzeczowy. Powyższe spostrzeżenie rodzi wiele zmian w filozofii zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, ponieważ priorytetową kwestią zarządzania staje się kształtowanie pożądanego obrazu kultury organizacyjnej, zdominowanej jej potencjałem społecznym, na który składają się ludzie związani z przedsiębiorstwem i ich wzajemne relacje. Orientacja wewnętrzna przedsiębiorstwa staje się tak samo ważna, jak orientacja zewnętrzna. Kluczową cechą wskazanych orientacji zarządzania, w warunkach silnej konkurencji, jest dbałość o rozwijanie aktywności u wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa. Dotyczy to całej organizacji, tak w sferze rozpoznawania potrzeb klientów jak i sposobów ich zaspokajania, wprowadzania nowych produktów i nowych technologii, wdrażania usprawnień organizacyjnych, poszukiwania nowych szans dla prowadzonego biznesu.

Aktywność racjonalizatorska i twórcze zastosowanie nowatorskich rozwiązań, które przynoszą lepsze efekty wykorzystywania pozostałych czynników, składa się na tzw. przedsiębiorczość [2;14], która jest kluczową wartością kultury organizacyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Kształtowanie przedsiębiorczości jest zamierzeniem długookresowym, ewolucyjnym, ukierunkowanym, opartym na wiedzy i umiejętnościach oraz dobrej woli ludzi przedsiębiorstwa do aktywnego uczestniczenia w prowadzonym biznesie.

W ocenie autora, szczególną rolę, w rozwoju przedsiębiorczej kultury organizacyjnej, rozumianej jako proces ewolucyjny, odgrywają zasady i instytucje traktowane jako instrumenty zarządzania. Ich systematyczne stosowanie umożliwia w perspektywie długoterminowej, stopniowe osiąganie zakładanego wzorca kultury organizacyjnej, pożądanego systemu zarządzania, ładu i klimatu organizacyjnego, które będą wzmacniać ludzką aktywność i kreatywne postawy. Postulowanym wzorcem kultury jest kultura organizacyjna zdominowana innowacyjnością, kreatywnością i współpracą ukierunkowaną na przyszłość przedsiębiorstwa, taka która uwzględnia również dobro społeczeństwa.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty przedsiębiorczej kultury organizacyjnej i implikacji, które skłaniają współczesne przedsiębiorstwa do jej kreowania w sposób ewolucyjny i ukierunkowany, a także ukazanie możliwości zastosowania zasad i instytucji zarządzania jako instrumentów normatywno-ewolucyjnej koncepcji rozwijania cech przedsiębiorczości organizacyjnej.

## **1. Przedsiębiorczość jako postulowana cecha współczesnej kultury organizacyjnej**

Uczynienie z kultury organizacyjnej, ważnego instrumentu zapewniania efektywności i konkurencyjności, zgłasza zapotrzebowanie na jej pożądaną formę, który zawiera się w tzw. kulturze integracyjnej. Jej właściwości obejmują [22]:

- gotowość wykraczania poza wyuczoną wiedzę; łączenie idei pochodzących z rozmaitych źródeł;
- postrzeganie problemu jako całości i w powiązaniu z większą całością;
- kwestionowanie ustalonych praktyk, działanie na granicy kompetencji;
- apercpeja własnych sukcesów względem wizji przyszłości, a nie względem standardów przeszłości;
- tworzenie mechanizmów ułatwiających wymianę informacji i nowych pomysłów;

## Koncepcja kreowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej...

---

- dostrzeganie, a nawet popieranie różnic przy jednoczesnej gotowości do współpracy;
- spoglądanie na zewnątrz;
- szukanie nowych rozwiązań.

Postulowaną cechą kultury organizacyjnej, która w procesie budowania konkurencyjności angażowałaby wszystkich pracowników, jest jej zorientowanie na argumentację, a nie na władzę. Do wzmocnień tej cechy zostały zaliczone następujące postulaty [23]:

- możliwość popełniania błędów;
- błędy nie są spostrzegane jako straty, ale oceniane są jako szansa uczenia się i zmiany oraz nie wiążą się z karą;
- nonkonformizm i indywidualizm;
- wizjonerzy, wynalazcy, innowatorzy, powinni być uznani za zawodowe subkultury i wciągnięci w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, aby można było spojrzeć na problemy z innej perspektywy i znaleźć dzięki temu lepsze ich rozwiązanie;
- przejrzystość komunikacji;
- formy komunikowania się mają charakter swobodny, otwarty i bezpośredni dla każdego członka organizacji, różnice w statusie bądź w hierarchii nie mogą hamować przepływu informacji;
- instytucjonalizacja procesów samoorganizacji;
- działania przełożonych ograniczają się do dawania impulsów zakłócających niewłaściwie funkcjonujące procesy samoorganizacji;
- zorientowanie kierownictwa na argumentację;
- decydenci nie mają monopolu na określanie jednego systemu wartości obowiązujących w przedsiębiorstwie, lecz sprzyjają ich wielości, a własne postępowanie i założenia poddają dyskusji, w celu znalezienia rozsądnego kierunku działań przez wymianę i weryfikację argumentów.

Postulowane cechy kultury integracyjnej i zorientowanej na argumentację we współczesnym przedsiębiorstwie wskazują, że kultura może być wzorcem rozwoju organizacji, który znajduje swoje odzwierciedlenie w systemie wiedzy, ideologii, wartości, praw oraz codziennych rytuałów charakteryzujących daną społeczność. W ocenie M. Romanowskiej, ideałem przedsiębiorstwa przyszłości jest i będzie tzw. „inteligentny innowator”, to jest taka organizacja, która posiada zasoby intelektualne (informacje i wiedzę) trudne do skopiowania oraz zdolności do wyprzedzającego kształtowania zmian swojego modelu działania. Inteligencja organizacji opiera się nie tylko na klasycznie pojętych komponentach organizacyjnych, ale także na ciekawości, zaufaniu, empatii i wspólnym działaniu ludzi.

W ocenie A. Glińskiej-Noweś [8], ogromnego znaczenia nabierają emocjonalne więzi i wartości, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. W takim klimacie organizacyjnym uwalniany jest pozytywny potencjał organizacji, który między innymi poprzez wartości takie, jak: wzajemne uznanie i szacunek, współpraca, witalność i spełnienie, służy dobrej kondycji i zasobności członków społeczności organizacyjnej, warunkując sukcesy współczesnej organizacji. M. West [26] stwierdza, że ciepłe, przyjazne i elastyczne choć jednocześnie intelektualnie wymagające środowiska, sprzyjają wysokiemu poziomowi kreatywności.

K. Cameron i R. Quinn [4], zwracają uwagę, że ważną kwestią jest nie tylko oddziaływanie kultury na funkcjonowanie całej organizacji jako takiej, ale jej oddziaływanie na poszczególnych ludzi – na morale załogi, jej zaangażowanie, wydajność, zdrowie fizyczne i stan emocjonalny. Chodzi między innymi o to, aby zmiana kultury była ściśle związana ze zmianą zachowania poszczególnych osób.

## **2. Implikacje kreowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej w sposób normatywno-ewolucyjny**

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw, a tym samym ich przedsiębiorczość organizacyjna stanowi w ocenie R. Milesa i Ch. Snowa, podstawę podziału, organizacji gospodarczych na cztery grupy:

- **grupę obrończą**, na którą składają się przedsiębiorstwa stosujące strategię pozostawania w segmencie rynku, na którym zmiany w zakresie technologii i konkurencji zachodzą bardzo wolno, a nawet są niezauważalne w krótkim okresie;
- **grupę analityczną**, obejmującą przedsiębiorstwa, chętnie działające zarówno w segmentach bardzo się zmieniających, jak i nie podlegających szczególnie zauważalnym zmianom;
- **grupę poszukiwawczą**, którą tworzą przedsiębiorstwa wyszukujące segmenty rynku zdominowane szybkimi zmianami technologii, a także podlegające dużym zmianom w zakresie warunków konkurencji i przedsiębiorstwa, które często świadomie prowokują reakcje zmieniające warunki konkurencji;
- **grupę responsywną**, na którą składają się przedsiębiorstwa unikające podważania istniejącego paradygmatu w zakresie konkurencji i technologii, ale które jednak w pewien reaktywny sposób odpowiadają za zaistniałe zmiany.

Można domniemywać, że wyodrębnione grupy przedsiębiorstw cechuje zróżnicowany stopień przedsiębiorczości organizacyjnej. Najwyższy stopień, i najbardziej pożądanym z punktu widzenia obrazu współczesnego przedsiębiorstwa, przedstawiają organizacje z grupy poszukiwawczej. Najmniejszy stopień przedsiębiorczości organizacyjnej reprezentują przedsiębiorstwa z grupy responsywnej, które reagują na zmiany dopiero pod presją otoczenia. Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw, jest wynikiem m.in. przedsiębiorczości indywidualnej decydentów przedsiębiorstwa, która wynika z przyjętej filozofii prowadzenia biznesu, stosowanej teorii, a w następnej kolejności z wizji, misji, strategii przedsiębiorstwa. Tak problem dostrzega także L. Edvinsson [6], który u podstaw źródeł wartości umieszcza kapitał innowacyjny, składający się z dwóch tradycyjnych aktywów niefizycznych:

- praw własności intelektualnej (np. wzory i nazwy handlowe);
- pozostałych aktywów niematerialnych (np. teoria, według której przedsiębiorstwo jest prowadzone).

Filozofia przedsiębiorcy, obejmuje zbiór wartości, wierzeń, sposobów i celów postępowania [12; 25]. Można stwierdzić, że filozofia przedsiębiorcy, która z upływem czasu może przekształcić się w filozofię przedsiębiorstwa, kreowaną przez kierownictwo przedsiębiorstwa, zawiera głównie elementy teleologiczne przedsiębiorstwa i sposoby (techniki) zarządzania, które przekształcają się w style zarządzania, jeśli są relatywnie stale stosowane.

Z punktu widzenia współczesnych wymagań rynkowych i potrzeb wynikających z budowania długoterminowej przewagi konkurencyjnej, opartej na przedsiębiorczej kulturze organizacyjnej, pożądanym obrazem przedsiębiorstwa jest organizacja zaliczana do grupy poszukiwawczej. W przedsiębiorstwach należących do grupy obrończej, analitycznej, a najbardziej do responsywnej, zachodzi, wraz z nasilaniem się konkurencji, konieczność wprowadzania ukierunkowanych, proprzedsiębiorczych zmian.

W literaturze odnoszącej się do koncepcji zmieniania kultury organizacyjnej, na szczególną uwagę zasługuje (jak można sądzić), teoria „O” określana „miękką” [13]. Jej celem jest wytworzenie określonej kultury organizacyjnej, lepsze wykorzystywanie potencjału społecznego przez uczenie się, proces stopniowych zmian, refleksję nad dokonaniem i podejmowanie kolejnej fazy zmian. Menedżerowie stosując tą metodę zachęcają pracowników, by wspólnie z nimi analizowali swoje zachowania i metody działania oraz znajdowali sposoby podnoszenia jakości i produktywności. Teoria „O”, w swoich założeniach jest przeciwną tzw. teorii „E”, określanej mianem „twardej”, której istota sprowadza się do szybkich zmian struktury, systemów, procesów poprzez odgórne polecenia.

W ocenie J. Penca [19], praktyka wykazuje, że najlepszym sposobem wprowadzania zmian jest stosowanie koncepcji „O” dopiero po wcześniejszym zastosowaniu koncepcji „E” oraz umiejętne łączenie założeń koncepcji „twardej” z „miękką”. Stosowanie tylko „twardych” metod powoduje oderwanie się kierownictwa od załogi, a stosowanie tylko „miękkich” metod powoduje, że często menedżerowie nie decydują się na zmiany fundamentalne z obawy o utratę lojalności i zaangażowania pracowników. Wynikiem pożądanej kombinacji teorii „E” i „O” jest [13]:

- równowaga między dbałością o interes akcjonariuszy i doskonalenie organizacji;
- wyznaczanie kierunków zmian na górze i wykorzystywanie inicjatyw pracowników;
- równoczesne wykorzystywanie czynników twardych (struktury i systemy) oraz miękkich (kultur przedsiębiorstwa);
- łączenie planowania z miejscem na spontaniczność;
- bodźce finansowe są wzmocnieniami zmian, lecz nie są traktowane jako ich źródło;
- konsultanci zmian przekazują pewne umiejętności pracownikom.

Koncepcja wprowadzania zmian przy równoczesnym stosowaniu założeń teorii „E” i „O”, jest właśnie koncepcją normatywno-ewolucyjną. Postulowany obraz kultury organizacyjnej jest wyznaczonym kierunkiem zmian, a same zmiany są realizowane w sposób ciągły, ewolucyjny. Podejście normatywno-ewolucyjne w aspekcie kreowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej łączy założenia trzech nurtów teorii zmian organizacyjnych: ewolucyjnego; behawioralnego; kulturowego.

**Nurt ewolucyjny**, rozwijany na gruncie nauk humanistycznych (zwłaszcza filozofii i socjologii) z inicjatywy H. Spencera [7], który za główną kategorię swojej teorii przyjmuje pojęcie ewolucja<sup>1</sup>. Wyrażona przez niego koncepcja ewolucjonizmu zawierała trzy istotne momenty: a) rzecz rozwijająca się nie jest niezmienna, lecz podlega przemianom; b) przemiany są nieustanne i stopniowe; c) przemiany zawsze mają swój określony kierunek, podlegają jakiemuś prawu.

---

<sup>1</sup> **Ewolucja** (łac. *evolutio*, rozwinięcie), oznacza stopniowy rozwój, proces przeobrażeń, zmian zachodzących w granicach danej jakości, przechodzenia do form bardziej złożonych, doskonalszych; **ewoluować** – rozwijać się; zmieniać się stopniowo; na podstawie: W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1994, s. 160.

## Koncepcja kreowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej...

Adaptacja pojęcia ewolucji na gruncie ekonomii pozwoliła na wyodrębnienie ekonomii ewolucyjnej i ewolucyjnej teorii przedsiębiorstwa. Założenia ekonomii ewolucyjnej dotyczą w szczególności [16]:

- a) kumulowania się zmian – w takim procesie zmiany początkowe wywołują efekty, które z kolei stają się punktem wyjścia do kolejnych procesów, których rezultaty wywołują kolejne procesy itd. Określenie „skumulowany” odnosi się do faktu, iż kolejne zmiany przenoszą system w tym samym kierunku co pierwsza, lecz z narastającą siłą;
- b) funkcjonalnego wyjaśniania – utożsamianego z wyjaśnianiem teleologicznym, czyli celowym. Wyjaśnianie przez funkcje stanowi pewnego rodzaju odbicie lustrzane schematu wyjaśniania przyczynowo-skutkowego (kauzalnego), w którym zjawiska tłumaczone są poprzez minione przyczyny. Dla wyjaśniania teleologicznego istotne są fakty, jakie dany element czy zjawisko wywołuje. Polega ono na tym, że ludzkie zachowanie wyjaśnianie jest poprzez odniesienie do jakiegoś celu, do którego jednostka dąży;
- c) analizowania zmian gospodarczych – zwłaszcza w ujęciu retrospektywnym przy podkreślaniu roli innowacji technicznych w procesach zmian oraz adaptacji podmiotów do zmieniającego się otoczenia;
- d) poszukiwania nowych rutyn określających zachowania przedsiębiorstw. Przyjmuje się, że:
  - poszukiwanie prowadzone w warunkach niepewności jest procesem nieodwracalnym, gdyż pociąga za sobą nabywanie nowej wiedzy, ukrytej i niepowtarzalnej;
  - wyniki poszukiwań mogą być nieoczekiwane;
  - efekty poszukiwania zależą nie tylko od chęci i zaangażowania przedsiębiorstw, ale również od stanu postępu technicznego w otoczeniu.

Ewolucyjna teoria przedsiębiorstw, traktuje organizację gospodarczą [9], jako heterogeniczną całość, która charakteryzuje się unikalną wiedzą powstającą w sposób kumulacyjny. Tą teorię, zaadaptowała nowa ekonomia instytucjonalna [27], która w przeciwieństwie do teorii neoklasycznej, traktuje przedsiębiorstwo jako układ organizacyjny, a nie jednostkę produkcyjną. Szczególną rolę w gospodarowaniu odgrywają właściciele i instytucje.

**Nurt behawioralny** we współczesnym zarządzaniu jest znany jako podejście od strony zachowania organizacyjnego, które jest uzależnione wieloma czynnikami. Dziedzina zachowania organizacyjnego [10], czerpie z szerokiej, interdyscyplinarnej postawy psychologii, socjologii, antropologii, ekonomii i medycyny. Kierunek ten przyjmuje całościowe spojrzenie na zachowanie i odnosi się do procesów

indywidualnych, grupowych i organizacyjnych. Ważnymi zagadnieniami zachowania organizacyjnego są: zadowolenie z pracy, stres, motywacja, przywództwo, dynamika grupowa, polityka organizacyjna, konflikt międzyludzki oraz struktura i projekt organizacji, zachowanie sytuacyjne. W zakresie zmian organizacyjnych nurt behawioralny opiera się głównie na założeniach teorii organizacji uczącej się [11]. Przedsiębiorstwo uczące się to takie, które [3]:

- postrzega siebie jako system zbiorowego uczenia się;
- nieustannie budujący swoją przyszłość;
- stale znajduje się w stanie czuwania;
- tworzy, kapitalizuje i rozpowszechnia nową wiedzę oraz umiejętności;
- doskonali kompetencje swoich pracowników;
- dokonuje samooceny i porównuje się z najlepszymi (*benchmarking*);
- przekształca się, aby osiągnąć założone cele.

Niezbędnym elementem organizacji uczącej się jest tworzenie systemów kumulowania i upowszechniania wiedzy, które ułatwiają dostęp do niej oraz jej wykorzystywanie.

**Nurt kulturowy**, oparty na teorii instytucjonalizmu, zakłada, że [11]:

- kultura organizacji jest tworem zbiorowości a nie natury;
- zmiany kulturowe są źródłem powodzenia lub niepowodzeń organizacji;
- menedżerowie odgrywają ogromną rolę w zarządzaniu kulturą i ukierunkowaniu jej tak, aby sprzyjała zmianom organizacyjnym i osiągnięciu założonym celom;
- kultura musi być w zgodzie ze strategią, w przeciwnym razie przewaga jest po stronie kultury;
- znaczenie kultury, organizacyjnych wartości i wizji rośnie w miarę wzrostu rozmiaru organizacji i wzrostu oczekiwań;
- partnerzy biznesu stworzą doskonałą sieć relacji z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi;
- regulacji organizacyjnych zachowań można dokonywać poprzez idee, wartości i wierzenia, które swoje źródło mają w kontekście kulturowym i instytucjonalnym;
- organizacja, aby mogła przetrwać musi wypełniać instytucjonalne oczekiwania, nawet gdy nie mają one wiele wspólnego z jej wynikami gospodarczymi.

Konieczność zastosowania podejścia normatywno-ewolucyjnego w świadomym kreowaniu przedsiębiorczej kultury organizacyjnej, jak można sądzić, wynika z:



## Koncepcja kreowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej...

---

- wieloaspektowości kultury organizacyjnej;
- ścisłego związku kultury organizacyjnej z kapitałem ludzkim, którego wymiarami są wartości i unikatowość, wynikająca z określonego poziomu specyficzności, typowego dla ludzi z danego przedsiębiorstwa [21; 23];
- wyników badań nad zmiennością kultury, które wskazują, że realnie możemy mówić jedynie o korekcie kultury, nie zaś o jej diametralnej zmianie [5];
- faktu, że w procesach zmian kultury chodzi o pewien proces „resocjalizacji”, który polega na traktowaniu pracowników nie tylko jako wykonawców, lecz również jako ludzi wywierających istotny wpływ na zmiany potrzebne przedsiębiorstwu. Chodzi również i o to, aby wytworzyć stan pogotowia i pobudzania inicjatyw, które mogą być podejmowane ponad hierarchiami i funkcjami [28].

Etapy ukierunkowanego procesu zarządzania zmianami kulturowymi i organizacyjnymi, zmierzającymi do osiągnięcia obrazu kultury integracyjnej i zorientowanej na argumenty, mogą przebiegać według następującego schematu:

- a) w etapach przedsiębiorczości indywidualnej, o dominującej pozycji przedsiębiorcy:
  - ubranżowanie obrazu przedsiębiorczej kultury organizacyjnej;
  - zdiagnozowanie funkcjonującej kultury organizacyjnej pod względem przedsiębiorczości;
  - określenia stopnia i sfer rozbieżności między postulowanym (normatywnym) obrazem przedsiębiorczej kultury a istniejącym stanem, opracowanie zamiaru strategicznego w zakresie kreowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej;
  - diagnozowanie i wartościowanie osiągniętych zmian kulturowo-organizacyjnych, wprowadzenie korekt w zamiarze strategicznym,
- b) w fazie przedsiębiorczości kulturowej, o ukształtowanej kulturze integracyjnej: wdrażanie, diagnozowanie, ocenianie, korygowanie kolejnych norm, zasad, instytucji rozwijania innowacyjności, kreatywności i jakości.

W procesie ewolucyjno-normatywnego kreowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej ważne jest dobieranie odpowiednich polityk tworzących dogodne warunki do rozwoju innowacyjności. Menedżerowie powinni skupiać się głównie na zarządzaniu otoczeniem a nie systemem [17], w myśl zasady „*że ogrodnik dba o glebę i warunki otoczenia, a rośliny same rosną*”. Ten sposób działania M. McElroy określa jako metodę synchronizacji polityk, przeciwstawiając ją in-

nym formom zarządzania innowacjami. W tym świetle metoda synchronizacji polityk przedsiębiorstwa, jest zbieżna z założeniami normatywno-ewolucyjnej koncepcji kształtowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej.

### **3. Instrumenty normatywno-ewolucyjnej koncepcji kreowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej**

Normatywno-ewolucyjna koncepcja kreowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej zakłada wprowadzanie długoterminowych, stopniowych, ukierunkowanych zmian, które docelowo mają zmienić postawy i zachowania ludzi, bez szkód w bieżącej działalności przedsiębiorstwa. W myśl zaleceń M. McElroya, najbardziej adekwatnymi instrumentami, umożliwiającymi dokonanie normatywno-ewolucyjnych zmian kulturowych, są narzędzia zmian zaproponowane przez teorię instytucjonalizmu, a mianowicie: idee, wartości, wierzenia, instytucje zarządzania. Instrumenty te są wynikiem zasad zarządzania, które można zdefiniować jako długookresowe wytyczne decydentów w zakresie doboru norm postępowania odnoszących się do:

- procesu kształtowania różnorodnych relacji w przedsiębiorstwie oraz przedsiębiorstwa z innymi uczestnikami biznesu;
- filozofii sprawowania władzy, kształtowania kultury organizacyjnej, wykonywania funkcji zarządzania;
- warunków pracy, współpracy, jakości życia ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

W ocenie B. Pitschmanna, S. Huppertza, V. Ruhtza [20], zasady takie należą do instrumentów kierowania przedsiębiorstwem i są elementami kultury przewożenia. Od ich jakości, uzależniają sprawność i wydajność organizacji. Zasady zarządzania powinny być ujmowane jako pisemne stwierdzenia ustalające zadania i z nimi związane prawa, obowiązki przełożonych i współpracowników. Dzięki rozgraniczeniu praw i obowiązków pracowników i kierownictwa, stanowią one:

- orientacyjne drogowskazy i precyzują oczekiwane role, jakie mają pełnić pracownicy, jak i przełożeni – zasady te zapewniają równe traktowanie wszystkich zatrudnionych;
- instrumenty koordynacyjne;
- kryteria oceniania;
- instytucję standaryzującą;
- instytucję promowania pracowników i rozwijania kapitału ludzkiego, umożliwiającą rozwój pracowników.

## Koncepcja kreowania przedsiębiorczej kultury organizacyjnej...

Zasady zarządzania sprzyjają uświadomieniu przyszłości przedsiębiorstwa, zachowaniu ciągłości działania i tożsamości przedsiębiorstwa, redukcji niepewności zachowań, standaryzacji działania, budowie kultury zaufania, refleksji nad procesami i efektami działań. Właściwie dobrane zasady zarządzania są skutecznymi instrumentami rozwoju kultury organizacyjnej, co poświadczają chociażby sukcesy japońskich przedsiębiorstw.

Do przedsiębiorczych instytucji zarządzania, które kreowałyby innowacyjność, twórczość, aktywność i zaangażowanie można tam zaliczyć [21]:

- koła jakości – zorganizowane i ochotnicze grupy pracowników (zazwyczaj z jednej komórki organizacyjnej), regularnie analizujące i poszukujące rozwiązań powstałych problemów w ich pracy;
- grupy wspólnych interesów, które tworzą członkowie na zasadzie dobrowolnego uczestnictwa, reprezentujący na ogół ten sam szczebel w hierarchii organizacyjnej i zbliżony zakres posiadanych uprawnień i odpowiedzialności – grupy te służą rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstwa jako całości, związanych z wprowadzaniem różnych zmian organizacyjnych o charakterze ogólnym, jak i problemów kilku komórek organizacyjnych bądź stanowisk pracy;
- metody otwartej przestrzeni, które opierają się na spontaniczności zachowań uczestników spotkań, zainteresowaniu określonym problemem i brakiem zdecydowanych ograniczeń, co do czasu trwania komunikowania się – moderator ustala reguły pracy i jest odpowiedzialny za przebieg i rezultaty obrad;
- metoda QAM (*Quality Audid Meeting*), polega na codziennym komunikowaniu się kierownictwa z załogą na spotkaniach poświęconych rozwiązywaniu bieżących problemów dotyczących rozwoju firmy, trwałego podnoszenia jakości pracy i produktów – spotkania mają miejsce codziennie o stałej, zazwyczaj porannej porze, a wszyscy w przedsiębiorstwie mają możliwość wypowiedzenia się na temat omawianego zagadnienia i co jakiś czas przedstawiane są sprawozdania z rozwiązywania zgłaszanych i podanych wcześniej pod dyskusję problemów;
- metoda „niebieskie serki” („fermentacja drożdży”) polega na oddelegowaniu tzw. koordynatora zmian organizacyjnych, do wspomagania procesów rozwiązywania problemów i wdrażania zmian w przedsiębiorstwie – główne zadanie koordynatora polega na wspomaganie kierowników tych komórek organizacyjnych, którzy chcą wprowadzić w swych jednostkach organizacyjnych i w całym przedsiębiorstwie jako całości zmiany organizacyjne;

- metoda koewolucji – samoistne wiązanie organizacji z innymi jednostkami biznesowymi w celu wykorzystywania transferu wiedzy, umiejętności, informacji itp.

W ocenie J. Likera [15] przedsiębiorczość organizacyjną, a głównie kreatywność i innowacyjność, wspiera w firmie Toyota stosowanie instrumentów wizualnego zarządzania opartego na prostych makietach lub schematach, wykresach, harmonogramach, kosztorysach itd., ujmowanych na jednej kartce papieru maksymalnie formatu A3, mimo rozwiniętego systemu technologii informatycznej. Jedną z największych innowacji Toyoty w dziedzinie kontroli wizualnej, jest tzw. *obeya* (wielki pokój), miejsce pracy głównego inżyniera projektu oraz szefów najważniejszych grup inżynierów pracujących nad projektem.

## Podsumowanie

Kreowanie przedsiębiorczej kultury organizacyjnej według założeń koncepcji normatywno-ewolucyjnej, z punktem widzenia całego przedsiębiorstwa, spełnia niżej wymienione funkcje:

- 1) **rozwojowa**; w tym procesie doskonalą się i rozwijają ludzie oraz zasoby niematerialne przedsiębiorstwa, produkty i relacje przedsiębiorstwa;
- 2) **kapitał twórczą**, która polega na tym, że zasoby przedsiębiorstwa ulegają przekształcaniu się w kapitał wartości, które umożliwiają generowanie nowych wartości w przyszłości, a kryteria stosowanych zasad i instrumentów zarządzania umożliwiają wartościowanie funkcjonujących zasobów, na danym etapie rozwoju przedsiębiorczości organizacyjnej;
- 3) **czyszcząca**; kreowanie przedsiębiorczej kultury organizacyjnej ukierunkowanej na przyszłość, na wzorec kultury integracyjnej i zorientowanej na argumenty, doprowadza do bezkonfliktowych zwolnień ludzi nie akceptujących przedsiębiorczych reguł działania, a to stwarza możliwości zatrudniania ludzi o pożądanym zdolnościach i predyspozycjach;
- 4) **integrująca**; ludzie w przedsiębiorczej kulturze organizacyjnej są relatywnie lepiej umotywowani wewnętrznie i materialnie do działania, szanują i umacniają atmosferę zaufania, współpracy i współdziałania, odpowiedzialności pracowniczej i społecznej.

Normatywno-ewolucyjne kreowanie przedsiębiorczości dzięki wyeliminowaniu skodyfikowanej strategii stwarza, w ocenie P. Štracha i M. Everetta [24], elastyczne podejście do wiedzy, co pozwala na spontaniczność i bardziej naturalne przepływy wiedzy, które powinny mieć głównie charakter horyzontalny, a nie wertykalny.

## **Bibliografia**

1. Bontis N., Fitz-enz J. (2002) *Intellectual Capital ROI: a casual map of human capital and consequents*. „Journal of Intellectual Capital” vol. 3, nr 3, s. 223–247.
2. Bratnicki M. (2001) *Przedsiębiorczość i dynamika organizacji*. „Organizacja i Kierowanie” nr 2, s. 3–13.
3. Brillman J. (2002) *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa.
4. Cameron K. S., Quinn R. E. (2006) *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Czerska M., (2003) *Zmiana kulturowa w organizacji*. Difin, Warszawa.
6. Edvinsson L., Malone M. R. (2001) *Kapitał intelektualny*. PWN, Warszawa.
7. *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*. (1987) Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław.
8. Glińska-Noweś A. (2007) *Kształtowanie kultury organizacyjnej – współczesne wyzwania*. „Organizacja i Kierowanie” nr 3, s. 73–86.
9. Gorynia M. (2000) *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
10. Griffin R. (2002) *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa.
11. Hoang Tien. N., Kuc B. R. (2006) *Teorie zmian w świetle modelu zarządzania zmianami Van de Vena i Poole’a*. „Organizacja i Kierowanie” nr 3, s. 3–15.
12. Kamiński R. (2002) *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3–4, s. 47–60.
13. *Kombinacja twardej i łagodnej filozofii zmian*. (2000) „Zarządzanie na Świecie” nr 7, s. 11–17.
14. Kowalak B. (2006) *Konkurencyjna gospodarka. Innowacje – infrastruktura – mechanizmy rozwoju*. Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom.
15. Liker J. K. (2005) *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*. MT Biznes, Warszawa.
16. Maślak E. (2000) *Paradygmat ekonomii ewolucyjnej*. „Gospodarka Narodowa” nr 1–2, s. 2–16..

17. McElroy M. W. (2002) *Social innovation capital*. "Journal of Intellectual Capital" vol. 3, nr 1, s. 30–39.
18. Nowak-Far A. (2000) *Globalna konkurencja*. PWN, Warszawa.
19. Penc J. (2002) *Sterowanie zmianami w organizacji*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 12, s. 9–25.
20. Pitschmann B., Huppertz S., Ruhtz V. (1999) *Co czyni zasady kierowania skutecznymi?* „Humanizacja Pracy” nr 3–4, s. 88–93.
21. Potocki A. [red.] (2005) *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa.
22. Senior B. (2003) *Zmiana w organizacji i rozwój organizacji*. W: Chmiel N. [red.] *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
23. Steinmann H., Kamiński R. (2001) *Miękka kultura przedsiębiorstwa a teoria zarządzania przedsiębiorstwem*. „Organizacja i Kierowanie” nr 3, s. 3–18.
24. Štrach P., Everett A. M. (2006) *Knowledge transfer within Japanese multinationals: building a theory*. "Journal of Knowledge Management" vol. 10, nr 1, s. 55–68.
25. Tokarski S. (2002) *Model interakcyjny efektywności kierowania*. Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
26. West M. A. (2000) *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. PWN, Warszawa.
27. Ząbkowicz A. (2003) *Współczesna ekonomia instytucjonalna wobec głównego nurtu ekonomii*. „Ekonomista” nr 6, s. 795–824.
28. *Zmienić sposób wprowadzania zmian*. (1998) „Zarządzanie na Świecie” nr 2, s. 27–34.